

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК _____

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«_27_»_квітня_ 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент міжнародних проектів»

**на тему «Управління міжнародним проектом підприємства в
контексті його виходу на новий ринок збуту (на прикладі ПрАТ
«Київський картонно-паперовий комбінат)»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УЗ-61М
ДУШЕНЬКА ІРИНА ІВАНІВНА _____

Науковий керівник: ст. викл., кафедри менеджменту,
к.е.н., КУЗНЄЦОВА К.О. _____

Рецензент: доцент кафедри теоретичної та
прикладної економіки
к. е. н., доц., РОЩИНА Н.В. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ»**

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
05 жовтня 2017 року

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
ДУШЕНЬЦІ ІРИНІ ІВАНІВНІ**

1. Тема дисертації: «Управління міжнародним проектом підприємства в контексті його виходу на новий ринок збуту (на прикладі ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат)»

науковий керівник дисертації: Кузнєцова К.О., к.е.н., ст. викл.

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 27 квітня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: управління міжнародними проектами підприємства.

4. Предмет дослідження: сукупність практичних аспектів удосконалення системи управління міжнародними проектами в контексті його виходу на новий ринок збуту.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та особливості управління міжнародними проектами;
- визначити шляхи та способи виходу підприємства на нові ринки збуту;
- сформулювати перелік основних стратегій виходу підприємства на новий ринок збуту;

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства;
- провести аналіз конкурентного середовища діяльності підприємства;
- виявити головні складові управління міжнародними проектами підприємства;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- провести аналіз ефективності попередніх форм міжнародної проектної діяльності підприємства;
- розробити механізм реалізації нової форми міжнародного проекту;
- надати економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) теоретичні засади управління міжнародними проектами;
- 2) типи методологій управління проектами;
- 3) ключові моделі виходу ПрАТ «Київський КПК» на нові ринки збуту;
- 4) організаційно-економічну характеристику виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Київський КПК»;
- 5) діагностика конкурентного середовища ПрАТ «Київський КПК»;
- 6) система управління міжнародними проектами підприємства;
- 7) аналіз ефективності попередніх форм міжнародної проектної співпраці ;
- 8) аналіз ринку міжнародних публічних закупівель, як форми виходу підприємства на нові ринки;
- 9) розробка механізму виходу підприємства на нові ринки збуту за рахунок участі в міжнародних публічних закупівлях;
- 10) економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Душенька І.І. Перспективи розвитку ринку публічних закупівель Європейського союзу у контексті виходу підприємства на нові ринки збуту // Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки та управління». Вип.12. 2018. С.136-144. (наукометричне видання);
- 2) Душенька І.І. Ринок целюлозно-паперової промисловості – сучасний стан та перспективи розвитку» // Збірник тез доповідей ІХ Всеукр. науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством». Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2018. С. 108. (0,34 д.а.);
- 3) Душенька І.І. Ринок целюлозно-паперової промисловості – сучасний стан та перспективи розвитку» // Електронний збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2018.

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.**9. Календарний план**

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	05.02.2017 – 31.03.2017	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад сутності та особливостей управління міжнародними проектами	01.04.2017 - 31.05.2017	
3.	Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Київський КПК»	01.09.2017 – 30.10.2017	
4.	Оцінювання проблем, що визначають неефективність міжнародної співпраці	01.11.2017 – 14.01.2017	
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових системи управління міжнародними проектами підприємства	15.12.2017 – 31.01.2018	
6.	Розробка проекту реалізації міжнародного проекту для ПрАТ «Київський КПК»	01.02.2018 – 28.02.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого міжнародного проекту	01.03.2018 – 31.03.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.04.2018 – 25.04.2018	

Студент _____ Душенька І.І.

Науковий керівник дисертації _____ Кузнєцова К.О.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація та тему: Управління міжнародним проектом підприємства в контексті його виходу на новий ринок збуту (на прикладі ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат») містить 96 сторінок, 23 таблиці, 15 рисунків. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлена високим рівнем динамічності сучасної економіки та потребою підприємств використовувати проектну форму співпраці з метою виходу на нові ринки збуту.

Метою дисертації є дослідження теоретично-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління міжнародним проектом підприємства з метою його виходу на нові ринки збуту.

Об'єктом дослідження є: управління міжнародними проектами підприємства.

Предметом дослідження є: сукупність практичних аспектів удосконалення системи управління міжнародними проектами в контексті його виходу на новий ринок збуту.

У роботі було використано такі **методи дослідження**: системний підхід (для дослідження зовнішнього ринку та обґрунтування вибору стратегії); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження), метод експертних оцінок (для вибору найбільш сприятливого зовнішнього ринку) та прогнозування (для визначення перспектив застосування запропонованої стратегії).

Розроблений в магістерській дисертації проект виходу підприємства на нові ринки був представлений на розгляд керівному складу ПрАТ «Київський КПК», де було визнано можливість його практичного застосування в майбутньому.

Ключові слова: експорт, ефективність експорту, зовнішній ринок, міжнародні закупівлі, публічні закупівлі, стратегія виходу на нові ринки.

ABSTRACT

Master's thesis on «International project management system of the company as a part of its strategy of getting into the new markets» includes 96 pages, 23 tables, 15 drawings. The bibliography list consists of 60 items.

The research object, subject, the purpose of the work and the importance of the research are the following.

The **importance of the research** is based by the high level of the modern economy grow and the need for enterprises to use the project management as a part of the strategy of getting into the new markets.

The **purpose of the research** is to study theoretical and methodological principles, develop practical recommendations for international project management system of the company as a part of the strategy of getting into the new markets.

The **research object** is international project management system of the company.

The **research subject** is a set of practical aspects of improving the international project management system of the company as a part of its strategy of getting into the new markets.

In thesis have been used following methods: systematic approach (for external market research study and strategy selection); financial and economic analysis (for the study of the enterprise); graphic (for visual presentation of research results), the method of expert evaluations (for selecting the most favorable external market) and economic forecasting (for determination of strategy implementation prospects).

As a result of the master thesis writing created project of getting into the new markets was presented for the top-management of PJSC «Kyiv Pulp Mill holding», and committee made a decision about it partial implementation in future.

Key words: export, export efficiency, external market, international procurement, public procurement, strategy of getting into the new markets.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Сутність та особливості управління міжнародними проектами	13
1.2. Шляхи та способи виходу підприємства на нові ринки збуту	23
1.3. Формування стратегії виходу підприємства на новий ринок збуту	36
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЕКТАМИ ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ»... ..	45
2.1. Організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства.....	45
2.2. Діагностика конкурентного середовища діяльності підприємства.....	57
2.3. Система управління міжнародними проектами підприємства.....	66
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ПРОЕКТОМ ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ».....	73
3.1. Пропозиції щодо використання міжнародного проекту як форми виходу підприємства на нові ринки збуту.....	73
3.2. Створення механізму реалізації міжнародного проекту підприємства	81
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого міжнародного проекту.....	86
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

ВСТУП

В сучасному світі керівники, плануючи організаційну діяльність підприємства, як ніколи раніше стикаються з новими викликами та змінами на ринку. Усталені моделі управління відходять на задній план, а нові концепції (типу «agile») набирають все більшої популярності. Сьогодні всі учасники ринку змушені все частіше погоджуватись з думкою, що час став найбільш важливим фактором виробництва для виконання проекту порівняно з рештою. Загально відомо, що в управлінні проектами існує «залізний трикутник» - досягнення балансу між ресурсами, часом і складністю поставленого завдання.

Контекст, у якому відбувається сучасна конкурентна діяльність, вимагає максимальної зосередженості на задоволенні потреб клієнтів. У першу чергу, це пришвидшує науково-технічний прогрес. Поява нових технологій спричиняє соціальні, економічні та політичні зміни. Вони відбуваються настільки часто, що часу на «розборку» цілей на локальні показники, щоб потім їх результати знов поєднати у готовий для клієнта продукт, постійно бракує.

Окрім технологічного прискорення за останні 25-30 років відбулися зміни й у поведінці людей. Відчутна більшість населення перетворились на конс'юмерат, в яких життя проходить від п'ятниці до понеділка, а гроші - їх ключова цінність. Інша частина населення – більшість з них належить до покоління Y, яке прагне балансу між роботою та особистим життям. Вони відмовляються працювати 20 годин на добу, щоб амортизувати складнощі зовнішнього середовища та компенсувати помилки керівництва. Інтелектуали утворили новий клас – нетократії, члени якої активно спілкуються онлайн, надзвичайно добре поінформовані про нові технології, можуть впливати інформаційними викидами на натовп конс'юмерів.

Застосування методів управління проектами не лише дозволяє досягти результатів необхідної якості, але і заощаджує гроші, час, ресурси, знижує ризики проектів, підвищує надійність їх реалізації. Управління проектами найбільш ефективно працює і добре себе зарекомендувало в умовах ринкової

економіки тому, що по своїй суті стосується економічних методів управління, в яких вартісні фактори в кінцевому рахунку, відіграють вирішальну роль.

Актуальність теми. Сучасні тенденції розвитку економіки світу та, зокрема, України характеризуються високим рівнем динамічності та змінності умов функціонування підприємств будь-якої галузі промисловості. З огляду на це, пошук нових ринків збуту та організація виходу на них забезпечить підприємству конкурентні переваги, а якісне управління проектами дозволить досягти результатів високої якості.

В сучасних умовах розвитку суспільства, одним із основних чинників, який допомагає визначити конкурентоспроможність підприємства, є ступінь розвитку системи зовнішньо-економічної діяльності. Водночас, зростання зовнішньоекономічного розвитку підприємства потребує абсолютно нового підходу до побудови бізнес процесів, та нового погляду на планування етапів реалізації проектів в цілому.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ ДР 0117U005640) Роль автора полягає у вивченні та розробці нових шляхів виходу підприємства на нові ринки збуту згідно останніх вимог ринку та дотримуючись експортної стратегії України на 2017 – 2021 роки.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретично-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління проектами підприємства з метою його виходу на нові ринки збуту.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність виконання наступних **завдань**:

- розкрити сутність та особливості управління міжнародними проектами;

- проаналізувати шляхи та способи виходу підприємства на нові ринки збуту;
- визначити теоретичні основи стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»
- провести діагностику конкурентного середовища діяльності підприємства;
- проаналізувати систему управління міжнародними проектами підприємства;
- надати пропозиції щодо використання міжнародних проектів як форми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- розробити механізм реалізації міжнародних проектів на підприємстві;
- провести економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих проектів.

Об’єкт дослідження – управління міжнародними проектами підприємства.

Предмет дослідження – сукупність практичних аспектів удосконалення системи управління міжнародними проектами в контексті його виходу на новий ринок збуту.

Підприємство, на прикладі якого виконано магістерську роботу. Магістерська дисертація виконана на прикладі ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» – одного з найбільших підприємств Європи з випуску картонно-паперової продукції. У загальному випуску целюлозно-паперової продукції в Україні частка комбінату становить близько 30%.

Джерелом інформації стали нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, монографії, інформація про відділи досліджуваного підприємства ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», технічна документація про продукцію ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»; плани, програми та стратегії розвитку підприємства, що

розміщені на офіційному сайті. Фактографічна інформація, використана в процесі дослідження, містить звітну інформацію підприємства ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

Методи дослідження. Теоретично-методологічною основою дослідження є розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у питаннях управління проектами, теорії маркетингу, менеджменту та економіко-математичного моделювання. При написанні роботи використовувались методи, які базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки. Тому в процесі дослідження підходів щодо побудови ефективної системи управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємств застосовувалися економіко-статистичні методи аналізу, методи абстрагування а також опис, вимірювання, порівняння та спостереження. У процесі дослідження також використовувалися загальнотеоретичні методи наукового пізнання: синтезу, дедукції, індукції та інші методичні прийоми.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- визначено характерні особливості міжнародної діяльності підприємства, що дозволило розробити проект міжнародної співпраці в рамках участі в міжнародних публічних закупівлях;
- удосконалено процедуру аналізу та оцінювання міжнародної діяльності підприємств, що спрямована на підвищення ефективності експортної діяльності підприємства;
- розширено та доповнено класифікацію методологій управління проектами;
- уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо стратегій виходу підприємства на нові ринки;
- удосконалено послідовність прийняття управлінських рішень при проектній співпраці;

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні системи управління міжнародним проектом підприємства на основі запропонованих стратегій та моделей розвитку ПрАТ «Київський картонно-

паперовий комбінат», зокрема в таких сферах як: сфера досліджень та розробок, розвиток науково-інноваційної інфраструктури та науково-технічна інтеграція підприємства у зовнішньоекономічний простір.

Практичне значення одержаних результатів. Проаналізовано рівень управління міжнародними проектами ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». Розроблений механізм виходу підприємства на нові ринки може сприяти покращенню ефективності ведення проектної діяльності підприємства та дозволить підвищити рівень прибутку ПрАТ «Київський КПК».

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення управління проектною діяльністю були представлені на розгляд ради директорів ПрАТ «Київський КПК», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо виходу підприємства на нові ринки збуту та участі ПрАТ «Київський КПК» в міжнародних публічних закупівлях (акт впровадження №1 від 19.04.2018).

Підсумки магістерської дисертації, окремі її аспекти та одержані узагальнення і висновки були оприлюднені в Збірнику тез доповідей ІХ Всеукр. науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством»; Київ, 2018 р., та у фаховому Збірнику наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки та управління»; Київ, 2018 р.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЕКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості управління міжнародними проектами

За період останніх років незалежності в Україні почали кардинально змінюватись підходи та способи управління державою. Потенціал виходу на нові ринки збуту та можливості розширення географії поставок, змушують всіх учасників ринку реорганізовувати свої структури та змінювати бізнес моделі. З метою якісного переходу до ринкових відносин, зміни господарського комплексу, та імплементації реформ виникають все нові потреби в залученні серйозних фінансових інвестицій, що могли б дати відчутний результат.

Аналіз світових ринків показує, що найкращим підходом для вирішення таких задач виступає проектний менеджмент. В умовах високого рівня складності проекту, високої фінансової навантаженості, наявності як поодиноких учасників так і організацій з багатьох сфер, багаторівневості поставлених завдань та комплексності підходів проектний розподіл завдань та обов'язків є найбільш ефективним.

Теоретичну складову управління проектів вивчало багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема такі дослідники як Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк визначають проект, як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, протягом обмеженого часу при обмежених фінансових, трудових і матеріальних ресурсах. В свою чергу управління проектами, як діяльність, що спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів [23].

З іншого боку Івасенко А.Г. вбачає в процесі управління проектами (Project Management (PM)) не лише наукову складову, але і бачить це як мистецтво управління людськими і матеріальними ресурсами протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і техніки для

досягнення визначених у проекті результатів по складу і обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволенню учасників проекту [16].

До основних характеристик, успішності проекту відносять наступні:

- мета проекту;
- обсяг інвестицій;
- об'єм робіт і їх кількісні показники;
- терміни виконання робіт;
- відповідність отриманого результату до першочергово поставлених завдань;
- необхідні ресурси;
- учасники проекту;
- можливі ризики.

В свою чергу міжнародний проект – це вид взаємозалежних заходів, призначених для досягнення протягом заданого періоду і при встановленому бюджеті поставлених задач з чітко визначеними цілями, головною вимогою даного проекту буде наявність міжнародної складової.

Проміжок часу між моментом появи проекту і моментом його ліквідації називають життєвим циклом проекту. Протягом життєвого циклу проект проходить певні періоди, які називають фазами проекту [13]. На практиці поділ проекту на фази може бути найрізноманітнішим, але він повинен виділяти деякі важливі контрольні точки – «віхи» (Milestones), під час проходження яких отримують додаткову інформацію та оцінюють додаткові можливості напрямків розвитку проекту. На рис. 1.1 можна побачити найбільш типову залежність «час – витрати/трудомісткість», що характеризує узагальнений життєвий цикл проекту [16].

Завдяки життєвому циклу проекту можна визначити:

- дату початок і закінчення проекту, тривалість;
- сформувати структуру проекту і визначити перелік робіт;
- встановити показники зайнятості населення та витрат; залученого до
- на основі структури життєвого циклу проекту встановлюють основні

етапи проекту з метою забезпечення його контролю та управління.

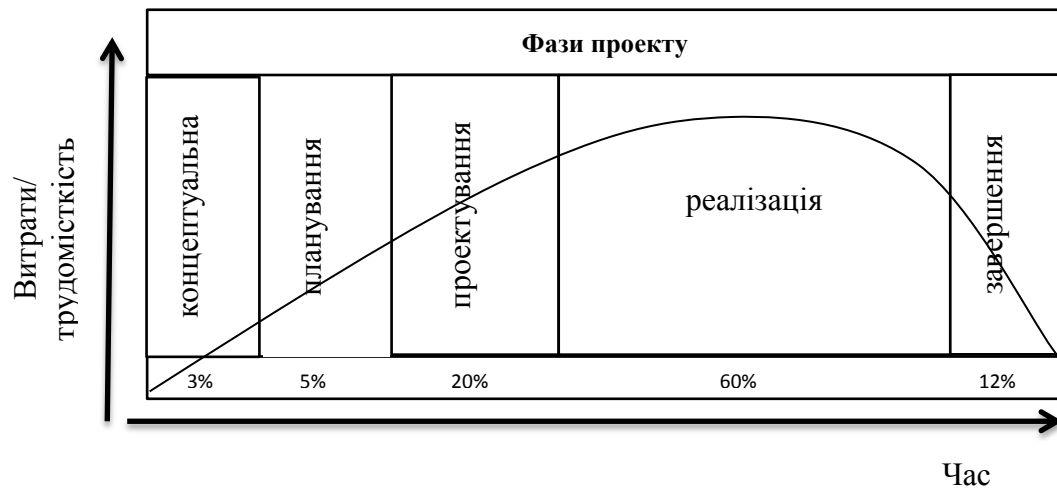


Рис. 1.1. Узагальнений життєвий цикл проекту

Джерело: складено автором на основі джерела [16]

Систему управління міжнародним проектом можна також представити як кібернетичну систему, що складається з об'єкту управління (проекту) та суб'єкту управління (команди управління проектом), пов'язаних прямим та зворотнім зв'язком, за рахунок яких і здійснюється управління (рис. 1.2).

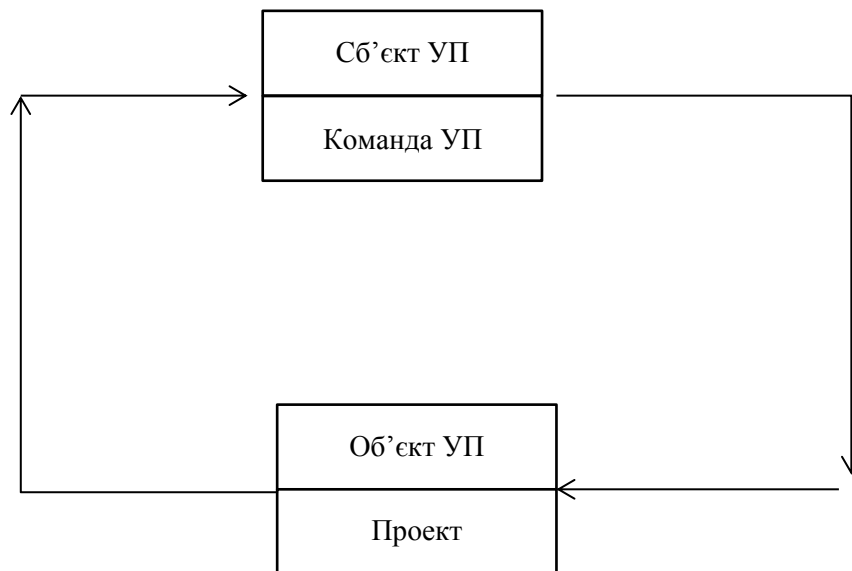


Рис. 1.2 Кібернетична схема управління проектом

Джерело: складено автором на основі джерела [13]

Згідно досліджень Бушуєвої М.С. процес управління міжнародними проектами передбачає управління базовими складовими, які збігаються в будь-

яких інших проектах:

Складові управління міжнародними проектами наступні:

- управління часом;
- управління вартістю;
- управління ризиками;
- управління якістю;
- управління матеріально-технічним забезпеченням проекту;
- управління персоналом.

Управління часом включає визначення робіт по проекту, їх тривалості, дат початку і закінчення, найважливіших подій, мінімізацію (оптимізацію) головних резервів, контроль за виконанням проекта, прогнозування термінів робіт, етапів і проекта в цілому, прийняття рішень по ліквідації небажаних часових відхилень [4].

Функції управління вартістю включають планування ресурсів, попередню оцінку витрат, пов'язаних з проектом, визначення кошторису, грошових потоків, прогнозування прибутків та збитків, контроль витрат та надходження коштів та прийняття рішень у випадку перевищення витрат над фінансовими планами.

Управління ризиком – це практики та формальні методи прогнозування, аналізу, оцінки, попередження виникнення ризикових ситуацій, прийняття заходів по зниженню ризиків протягом життєвого циклу проекту.

Управління якістю необхідне протягом всього життєвого циклу проекта і включає проектні, організаційні та управлінські рішення направлені на забезпечення якості робіт по проекту, а також продукції проекта.

Функції управління матеріально-технічним забезпеченням включають процеси вибору стратегії контрактної діяльності; інформаційно-рекламну роботу; визначення складу, номенклатури і термінів виконання робіт, яка виконується згідно з контрактами; підготовку контрактних пропозицій; вибір постачальників та субпідрядників на базі торгів, тендерів та ін, підготовку документації для заключення контрактів, контроль виконання, закриття і

розрахунки по контрактах.

Управління персоналом повинне бути спрямоване на оптимальне використання трудових ресурсів для досягнення цілей проекту; пошук та оформлення кандидатур, планування та розподіл працівників по робочих місцях; організацію навчання та підвищення кваліфікації; встановлення відповідальності; попередження та вирішення конфліктних ситуацій; питання оплати праці та ін [5].

На етапі розподілу обов'язків та планування часу важливим етапом при управлінні міжнародними проектами є підбір правильної проектної методології, такої, яка б могла забезпечити ефективний перебіг подій. Проектна методологія дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, які б могли вивести міжнародний проект на новий рівень розвитку та наступний етап реалізації. Зазвичай, методологія сприяє виконанню кожного наступного етапу реалізації проекту таким чином, щоб проектний менеджер знав, що робити для здійснення кожного наступного виду роботи згідно з графіком, бюджетом і вимогами замовників [2].

Традиційна методологія управління міжнародними проектами доволі широко використовується у всіх галузях і з усіма видами проектів. Її сутність полягає у поступовому виконанні чітко визначених етапів життєвого циклу проекту: визначення вимог; проектування; реалізація; тестування; інсталяція; підтримка (експлуатація, супроводження)[4]. Перехід до кожного наступного етапу здійснюється лише після того, як замовником підтверджене завершення попереднього етапу. Застосування цієї методології має сенс у проектах, результатом виконання яких є матеріальний продукт, і для якісної реалізації котрих необхідна чітка послідовність дій. Вироблені шаблони рішень за цією методологією можна використовувати для інших проектів підприємства.

Однак, ця методологія потребує суттєвих інвестицій у планування і тривалого часу виконання перших двох етапів (20-40% від всього часу виконання проекту). Слід зазначити, що більшість методологій управління проектами використовують саме традиційний підхід.

Гнучкий підхід до методології управління проектами використовується у разі неможливості точного визначення конкретних вимог до результату проекту. Проектна діяльність розбивається на кілька ітеративних фаз ("спринтів"), кожна з яких формується з багатьох завдань і має свій кінцевий продукт і результат. Такий підхід дозволяє шляхом багатоітераційних нарад із замовником уточнювати його вимоги і швидко вносити зміни у продукт, що розробляється за проектом.

Основною перевагою гнучкої методології є можливість визначення укрупнених характеристик майбутнього результату проекту вже на початковому етапі (на етапі концептуального проекту). Далі поступово здійснюється деталізація характеристик результату проекту за узгодженням із замовником. Роботи проекту не мають жорсткого розподілу за фазами, можуть виконуватися паралельно, або мати наскрізний характер (виконуватися у багатьох фазах проекту). Кожна робота ініціюється й виконується за необхідністю, яка може бути виявлена на будь-якому етапі реалізації проекту. Звідси можна виокремити й основний недолік гнучкої методології управління проектами – розпливчатість меж фаз і процесів, неможливість завчасного планування робіт і параметрів їх виконання [7].

Отже, залежно від виду та типу проекту, його мети та способу реалізації, прийнято використовувати різні проекті методології, або способи управління. Для більшості міжнародних проектів гнучка система управління використовується все частіше. У зв'язку з потребами до швидких адаптацій та модернізацій кінцевого продукту, залежно від потреб ринку, а також нових викликиів, які постають перед компаніями гнучка, можливості внесення змін вже в процесі виконання міжнародного проекту стають виправданими. Втім традиційна система управління має свої переваги для проектів, що мають циклічність та кількарічний досвід. Завдяки налагодженій системі комунікацій та розподілу обов'язків, чіткому плануванню, традиційний метод управління також може бути ефективним.

Основні переваги та недоліки обох методологій представленні в табл. 1

Таблиця 1.1.

Переваги та недоліки методологій управління проектами

Методологія	Переваги	Недоліки
Традиційна	Детальна документація; чітке узгодження і затвердження вимог замовника; зниження відхилень (дефектів) внаслідок ретельного планування проектних структур; легкість вимірювання процесів через чітке планування початку і завершення кожної роботи	Тривалий запуск; жорсткі вимоги уповільнюють внесення змін; низька гнучкість утруднює змінення напрямку виконання проектних робіт; кінцевий результат замовник отримує наприкінці реалізації проекту
Гнучка	Швидкий запуск, покрокове коригування шляхом критики з боку замовника; можливість швидкої зміни вимог; безперервне тестування і зменшення кількості доопрацювань; постійний зв'язок між замовником і розробником; менша кількість документації	Умовність планів; вимагає висококваліфікованої, орієнтованої на замовників групи розробників; потребує постійного залучення замовника до реалізації робіт за проектом; відсутність довгострокових деталізованих планів; зменшення документації (шаблонів) призводить до необхідності постійного пошуку нових рішень

Джерело: складено автором

Опираючись на описані вище методології можна виділити наступні види систем управління проектами:

1. PMBOK® (A Guide to the Project Management Body of Knowledge – «Керівництво до бази знань з управління проектами»), яке являє собою сукупність професійних знань з управління проектами, визнаних в якості стандарту [4]. PMBOK® є базою проектного менеджменту, оскільки містить стандарт управління проектами, характеристику всіх процесів, областей знань, функцій управління проектами, конкретних методів, інструментів і рекомендацій щодо ініціювання, планування, реалізації, моніторингу і завершення проектів[8].

2. ISO 21500 – керівництво з управління проектами, адаптоване до вимог міжнародної організації зі стандартизації [5]. ISO 21500 фактично

дублює процеси, описані у PMBOK®, окрім процесів визначення організаційної структури, управління комунікаціями, управління ресурсами, формування бази накопичених знань. Проте, ISO 21500 детально описує базові знання з управління проектами у більш спрощеній та доступній, ніж у PMBOK®, формі. Крім цього, увага акцентується на зростанні вимог до знання галузевої специфіки проектів.

3. PRINCE2 (Projects in controlled environments 2) являє собою структуровану методологію управління проектами у соціальній сфері. Складається з трьох базових компонент: планування; управління змінами; управління якістю. Процеси управління проектами розподіляються за стадіями, підстадіями і зв'язками; використовується "рекурсивний" підхід ("зверху – до низу") – методологія опису йде від абстрактних рівнів до конкретного їх наповнення.

4. CPM (Critical path method – метод критичного шляху) досліджує критичні (найдовші) роботи проекту, визначаючи послідовність виконання проектних робіт, типи зв'язків між ними, можливості управління резервами часу за некритичними роботами. Це методологія управління часом проекту з використанням інструментів сіткового (сіткові графіки) і календарного (діаграма Ганта) планування.

5. CCPM (Critical Chain Project Management – методологія критичного ланцюга) заснована на теорії обмежень, використовує ідею формування буферів (часу, ресурсів) з метою удосконаленого управління тривалістю проектних завдань і ув'язування використовуваних ресурсів.

6. Шість сигм – одна з найпопулярніших методологій управління проектами, яка заснована на управлінні відхиленнями (дефектами), гарантуючи точність і швидкість виконання процесів завдяки виключенню або зменшенню проектних проблем.

7. Scrum – це гнучка методологія управління проектами (зазвичай, розробки програмного забезпечення), адаптована до вимог замовника шляхом швидкого реагування самоорганізованої, багатофункціональної команди на

зміни, які виникають. Проектна команда здатна розв'язати необхідні завдання з мінімальним рівнем координації, не витрачаючи час на деталізоване планування й організацію проектних робіт, а виконуючи заданий замовником обсяг робіт у межах встановлених за певним строком "спринтів"[10].

Основні переваги і недоліки описаних вище методологій управління проектами наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки методологій управління проектами

Методологія	Переваги	Недоліки
PMBOK	Найбільш опрацьована, універсальна методологія; значний обсяг документації, що деталізує алгоритми застосування інструментів управління проектами; має інформаційну підтримку MsProject	Складна для впровадження методологія; містить багато узагальнених характеристик
ISO 21500	Можливість інтеграції з іншими стандартами ISO; більш доступна і проста методологія	Відсутні рекомендації щодо стикування управління проектами, програмами і портфелями проектів
PRINCE2	Тяжіння до узагальнення знань; використання структури проектної продукції як основи планування проекту	Складність отримання актуальної документації
CPM	Деталізоване планування часу; чіткий контроль виконання проектних робіт за розкладом	Ускладнення внесення змін у розклад (необхідність повного перепланування часу)
CCPM	Зниження ризику невиконання проекту вчасно і у межах запланованого бюджету	Необхідність збільшення часу виконання проекту та резервування ресурсів через формування відповідних буферів
Шість сигм	Суттєва мінімізація відхилень характеристик виконання проекту, поліпшення якості управління проектом	Методологія є більш адаптованою до управління дефектами продукту проекту, тоді як управління параметрами якості проектних рішень ускладнено через необхідність суттєвого обсягу статистичних даних

Продовження табл. 1.2.

Scrum	Практична методологія (особливо для програмних продуктів); орієнтація на клієнта; простота; економія часу і витрат на координацію робіт	Неможливість планування; збільшення витрат на відбір персоналу, його навчання і мотивацію
-------	---	---

Джерело: складено автором

Крім зазначених основних методологій управління проектами також можна виділити: R2M (керівництво з управління інноваційними проектами і програмами підприємств); ASAP (методологія впровадження програмного забезпечення); Lean PM (методологія мінімізації ресурсів шляхом виключення втрат у виробництві, зберіганні, транспортуванні). Проте, ці методології є менш поширеними у вітчизняній практиці управління проектами [34].

Процес вибору і реалізації методології управління проектами здійснюється за такими етапами [2, 6]: визначення потреби у методології; оцінка методологій, що використовуються підприємством; оцінка існуючих поза підприємством методологій; оцінка створення нової методології; вибір і реалізація відповідної методології управління проектами.

Отже, процес управління міжнародними проектами – це складний та довготривалий шлях, який проходить компанія під час вирішення тієї чи іншої задачі або в період виготовлення нового продукту. З метою формування та підбору правильного механізму управління слід мати чітко сформовану мету проекту, визначати необхідний обсяг інвестицій, розрахувати об'єм робіт та кількість учасників проекту, узгодити календарний план, та оцінити необхідні ресурси та ризики.

Основною відмінністю міжнародних проектів від всіх інших, є наявність міжнародного елемента, на який варто зважати при розрахунку основних показників.

Також залежно від кінцевої мети та особливостей продукту варто визначити найбільш підходящий метод управління та контролю виконання всього проекту.

1.2. Шляхи та способи виходу підприємства на нові ринки збуту

Міжнародний ринок є надзвичайно містким, що створює значні перспективи для підприємств, але одночасно висуває і додаткові вимоги до керівництва. Експортно-імпортна політика підприємства потребує специфічного підходу до підтримання конкурентоспроможності продукції та фірми безпосередньо, як з кількісних, так і з якісних параметрів і більш старанного дотримання принципів і методів співпраці.

В умовах глобалізації міжнародна діяльність виступає основним компонентом еволюційного розвитку підприємства. Довгий час в економічній літературі поширювалась думка про те, що глобалізація і є одна зі стратегій підприємств, яка має на меті завоювання зовнішніх ринків.

Щодо українських підприємств, нажаль, у більшості випадків, на перших етапах міжнародної співпраці, рідко використовуються методи стратегічного управління. Основним мотивами для виходу на нові ринки слугувало бажання розширювати географію ведення бізнесу та звичайно ж підвищувати рівень прибутку.

Ряд українських підприємств, які вже працюють на зовнішніх ринках, часто зтикаються з проблемою чи розширювати свою зовнішньоекономічну діяльність, чи навпаки скорочувати. Відповідь на дане запитання залежить від того, які цілі ставило перед собою підприємство на етапі виходу його продукції на міжнародні ринки, яку стратегію було обрано первинною [12].

Перед формуванням стратегії виходу на нові ринки, необхідно провести оцінку існуючої стратегії та моделей співпраці. Для вигідного позиціонування себе на ринку, варто розглядати всі можливі варіації міжнародної співпраці, зважаючи на їх переваги та недоліки, а також терміну окупності інвестицій.

Одним з можливих шляхів виходу підприємства на нові ринки збуту може бути франчайзинг. Суть даної форми організації бізнесу полягає у тому, що добре відома на ринку фірма (франчайзер) продає свою торгову марку чи

технологію виробництва іншій маловідомій фірмі (франчайзі), що забезпечує зростання обсягу реалізації для обох підприємств та зростання ефективності діяльності франчайзі. В свою чергу франчайзі сплачує частину отриманого доходу відповідно до укладеної угоди [35]. Механізм роботи франчайзингу можна побачити на рис.2.1.

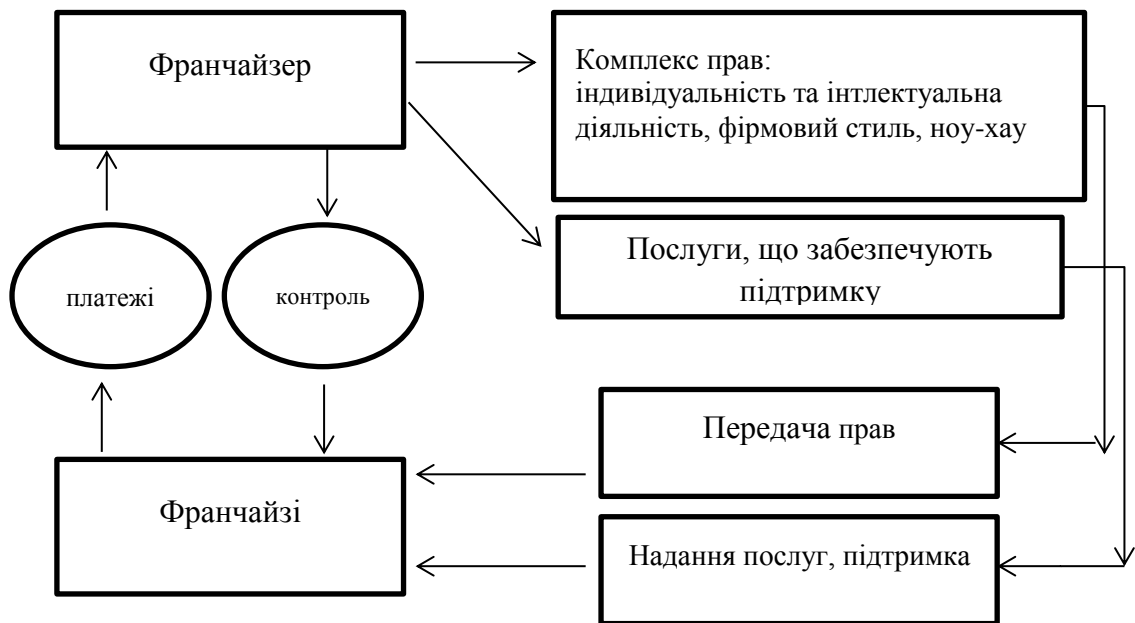


Рис. 1.3 Механізм роботи франчайзингу, розроблено автором

Джерело: складено автором на основі джерела [25]

В основі франчайзингу як особливої форми організації бізнесу можуть лежати принципи маркетингу або розподілу товарів. У такому разі "батьківська компанія" зазвичай надає індивіду або іншій компанії право чи привілей здійснювати підприємницьку діяльність у відповідній формі в визначений період і в визначеному місці. Наприклад, за спільної згоди або на основі укладеної угоди фізична чи юридична особа бере на себе зобов'язання взяти партію товару і за певний період реалізувати цей товар на відповідній території. За це надаються певні привілеї, пільги у вигляді зниження ціни на зазначений товар і сплати мінімального відсотка від одержаного прибутку за реалізований товар [38].

За останні роки відбулись значні зміни в особливості ведення франчайзингового бізнесу, так само з'явилося набагато більше локальних

пропозицій у багатьох нових індустріях бізнесу. Продаж товарів і послуг став більш високотехнологічним з точки зору способів їх оптимізації. Загальною тенденцією глобального ринку франчайзингу є позитивні тенденції зростання завдяки збільшенню абсолютної кількості середнього класу в країнах, що розвиваються, Південної Америки, Східної Європи та Азії. Франчайзери зацікавлені в розширенні своєї присутності на нових ринках, пропонуючи європейські, американські та японські товари та послуги, які користуються високим попитом по всьому світу.

В Україні, Словаччині, Польщі, Угорщині та Чехії за останні кілька років кількість підприємств, що працюють по франшизі, зросла на 67%. Домінують галузі, пов'язані з рітейлом, авто-сервісами, нерухомістю, освітою, готельним бізнесом, ресторанами швидкого обслуговування. В'єтнам та Індонезія показують помітне зростання населення, що робить ці країни привабливими для розвитку франчайзингу, забезпечуючи стійкість попиту [40].

За даними інформаційного порталу Franchise Direct, на якому було опубліковано рейтинг франшиз 2017 (Top 100 World Franchise), найбільш популярними є франшизи у сфері готельного бізнесу та фаст-фуду. З-поміж двадцяти найбільш популярних франчайзингових компаній світу в Україні представлена лише чотири – McDonald's, KFC, Inter Continental hotel, Domino's Pizza [57]. Зі списком перших 20 позицій світового рейтингу можна ознайомитись в табл. 1.3. Дуже швидко останнім часом почала також збільшуватися кількість франчайзингових мереж, що працюють у сфері комерційного чищення (клірингу). Проте ці тенденції є загальними, але не обов'язковими для всіх країн світу. Доцільно розглянути особливості франчайзингового бізнесу в окремих країнах світу.

Визнаним лідером франчайзингу та експортером франчайзингових систем у світі є США. На сьогодні франчайзинг у валовому національному продукті США створює 13% національного багатства. Традиційно найбільш зайнятим франчайзингом сектором економіки США є швидке харчування (18%), роздрібна торгівля (14%), надання послуг, у тому числі спортивних і

туристичних (12%), будівництво (7%) [39].

Розвиток даного напрямку пояснюється підвищеною стійкістю підприємств франчайзингу. Так, у США після п'яти років діяльності на ринку виживають лише 23% приватних підприємств, а після 10 років їх залишається лише 18%, у той час як серед підприємств, що працюють за системою франчайзингу, через п'ять років розпадається лише 8 підприємств із 100, а через 10 років - 10 зі 100 [19].

Таблиця 1.3

Рейтинг топ 20 кращих франшиз світу 2017

<i>Місце</i>	<i>Назва компанії</i>	<i>Країна</i>	<i>Галузь</i>
1	McDonald's	США	Фаст-фуд індустрія
2	KFC	США	Фаст-фуд індустрія
3	Burger King	США	Фаст-фуд індустрія
4	Subway	США	Фаст-фуд індустрія
5	7-Eleven	США	Роздрібна торгівля
6	Hertz	США	Оренда автомобілів
7	Pizza Hut	США	Фаст-фуд індустрія
8.	Marriott International	США	Готельний бізнес
9	Wyndham Hotel Group	США	Готельний бізнес
10	Hilton Worldwide	США	Готельний бізнес
11	RE/MAX	США	Нерухомість
12	InterContinental Hotels & Resorts	Англія	Готельний бізнес
13	Domino's Pizza	США	Харчування
14	Carrefour	Франція	Роздрібна торгівля
15	Groupe Casino	Франція	Роздрібна торгівля
16	Kumon	Японія	Розвиваючі товари для дітей
17	Dunkin' Donuts	США	Фаст-фуд індустрія
18	Ace Hardware Corporation	США	Апаратне забезпечення
19	Chem Dry Carper Cleaning	США	Клінінгова компанія
20	DIA	Іспанія	Роздрібна торгівля

Джерело: складено за даними [60]

Оскільки франчайзинговий бізнес є невід'ємною частиною американської

економіки, він ні в якому разі не є невразливим від поточних економічних криз. Для боротьби з економічними спадами американські франчайзери використовують ряд методів підтримки рентабельності бізнесу, в тому числі й скорочення бюджету за рахунок зменшення накладних витрат. З метою мінімізації збитків франчайзери здійснюють стратегічне і тактичне планування за участю служби підтримки франчайзі, яке включає посилений маркетинг, поліпшення технологічної системи і програми, пошук фінансування для франчайзі. Це дає бізнес-лідерам франчайзингу здатність витримувати економічні спади [41].

Менш популярним є дистриб'юторський франчайзинг (product distribution franchises), при якому взаємодія франчайзера та франчайзі будується з приводу реалізації продукції і здебільшого являє собою відносини постачальника-дилера. У цьому випадку франчайзер передає право використання своєї торгової марки франчайзі, але не забезпечує його системою управління бізнесом. Сферами застосування даної моделі франчайзингу є продаж автомобілів, станції технічного обслуговування.

Канада – друга країна у світі після США за рівнем розвитку франчайзингу. Більшість мереж, представлених на її території, належать Сполученим Штатам Америки. Проте в окремих регіонах ця тенденція не завжди підтверджується. Наприклад, у провінції Онтаріо представлена значна кількість азіатських франчайзингових мереж, особливо китайських. Франчайзингова сфера в Канаді характеризується щорічними продажами в обсязі близько 100 млрд доларів. Ця цифра продовжує рости. Франчайзинг найбільше розповсюджений у сфері готельного бізнесу (близько 40%) [60]. Середній розмір інвестицій, які повинен вкласти франчайзі в розвиток бізнесу, складає 160 000 доларів. При цьому канадці, що мають бажання відкрити франчайзинговий бізнес, можуть розраховувати на кредити від банків (від 30 до 70% повної вартості франшизи) на вигідних умовах [43]. Найпоширеніші сфери франчайзингової діяльності у сфері послуг притаманні країнам Європи.

Зокрема, франчайзинг послуг в Німеччині, Італії, Франції в середньому

складає 40-45% від загальної кількості франшиз. Традиційно найбільш розвиненою є мережа франшиз готельного та ресторанного бізнесу. Загалом у європейських країнах спостерігається тенденція до збільшення кількості франчайзерів та франчайзі. У цілому в Європі ситуація на ринку франшиз нагадує американську: верхні позиції рейтингу зайняті громадським харчуванням (франшизами американського походження). У європейському рейтингу простежуються закономірності, багато в чому аналогічні світовому рейтингу TOP 100. Перш за все, 70% TOP 10, 35% TOP 100 та 11% TOP 500 мережевих брендів складають американські франшизи. За кількістю франчайзингових точок у Європі перше місце займає США, в 4,9 разів випереджаючи Францію, лідера за кількістю франчайзингових програм. Більше того, показник США за даним параметром (325 868 точки) не набагато перевищує сумарну кількість франчайзингових точок усіх інших країн (289 273 точок) [44].

Незважаючи на те, що у верхній десятці американські франшизи домінують, в цілому по кількості великих франчайзингових систем у Європі США займають друге місце (95 франшиз), поступаючись Франції (114 франшиз). Третє й четверте місце поділяють між собою Іспанія та Німеччина – 65 і 60 франшиз відповідно [45].

Найбільшою популярністю в Європі користуються франшизи в сегменті громадського харчування (145 623 точок, що включають в себе як ресторани, так і фаст-фуд), на 43% випереджаючи продовольчий ритейл (82 686 точки).

Разом на громадське харчування і ритейл, згідно з TOP 500, припадає майже половина європейських франчайзингових точок. Втім, за 2012 рік зросла кількість послуг з бізнес-консалтингу, значного поширення набули магазини одягу та взуття (47 805 точок за наявності 53 франчайзингових систем). Було відкрито досить багато агентств з продажу та здачі в оренду нерухомості (23 франшизи і 31 081 точки). За кількістю франчайзингових систем перше місце – у непродовольчого ритейлу (156 франшиз), а друге – у громадського харчування у кількості 38 франшиз [47].

Продуктовий ритейл займає п'яте місце (28 франшиз), поступаючи за кількістю пропозицій сегментам краси та здоров'я (61 франшиза), які об'єднують салони краси, оздоровчі та фітнес- центри і т.д., та обслуговуванню автомобілів (36 франшиз). Така ситуація пояснюється високим рівнем консолідації непродуктового ритейлу в Європі, середній показник по ЄС становить близько 45%.

На теренах країн СНД компанії-франчайзери мають наступну галузеву структуру: торгівля товарами найпершого споживання - 59%; громадське харчування - 18%; сфера сервісу і послуг - 14%; інше - 7% [9]. Зростання франшиз в останні роки зумовлено, в першу чергу, популярністю франчайзингу в торгівлі одягом і зростанням пропозицій саме в цій сфері бізнесу.

Вигоди розвитку мережі шляхом відкриття фірмових магазинів одягу по франшизі очевидні: знижується рівень витрат (в порівнянні з власною мережею), швидке зростання, підвищення капіталізації бренду.

Франчайзинг у цій сфері особливо вигідний для виробників, адже реалізація продажів зростає в кілька разів у найкоротші терміни. З'являється можливість відкрити торгову точку навіть у тих містах, в яких компанія і не планувала відкрити власні магазини. За допомогою франчайзі мережі захоплюють регіональні ринки, залишаючись при цьому в столиці та містах-мільйонниках. Для сфери послуг та сфери громадського харчування останні роки не були настільки ж успішними – нових пропозицій франшиз у цих галузях з'явилося небагато. Проте не слід забувати, що саме ці сфери бізнесу лідирують у франчайзингу в усьому світі. Причини, чому ці галузі не є поширеними на теренах країн СНД, криються в недосконалій системі охорони інтелектуальної власності.

За ступенем розвитку правового поля франчайзингові відносини в Україні відносять саме до законодавчо не підкріплених. Спеціального закону щодо регулювання відносин франчайзингу в Україні ще немає, він знаходиться в стадії розробки. Відносини між суб'єктами франчайзингових взаємин

регулюються окремими розділами Цивільного, Господарського кодексів України та іншими законодавчими актами [45].

Таким чином, це ще раз доводить, що франчайзинг може бути започаткований у різних сферах економічної діяльності. В Україні франчайзингові відносини є найбільш розповсюдженими в громадському харчуванні, роздрібній торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами, у сфері послуг.

Іншим, досить популярним на відносно дешевим способом виходу на нові ринки може слугувати непрямий експорт. Зазвичай такий експорт здійснюється через торгівельну марку. В рамках цієї моделі продукція виробляється однією компанією, а продається під брендом іншої. (рис. 1.4)



Рис. 1.4. Алгоритм роботи непрямого експорту, розроблено автором

Джерело: складено автором на основі джерела [25]

Таким чином зароджується власна торгова марка підприємства, яка супроводжує компанію при виході на нові ринки збуту.

Підприємства, що тільки починають свою експортну діяльність, частіше використовують непрямий експорт. Вони віддають перевагу цьому варіанту з двох причин. По-перше, такий експорт потребує меншого обсягу капіталовкладень, оскільки підприємству не доводиться створювати за кордоном власний торговий апарат або налагоджувати мережу контактів. По-друге, підприємство менше ризикує. Оптовою реалізацією товару займаються посередники, які застосовують у цій діяльності свої специфічні професійні знання, уміння і послуги [28].

Форми здійснення непрямого експорту:

1. Передача повноважень з експорту передбачає використання системи

збуту, що знаходиться в одній або декількох країнах і належить іншому підприємству. Таку систему збуту експортер використовує тоді, коли його потенціал слабкий, щоб діяти самостійно на зовнішньому ринку.

2. Експортна франшиза - такий спосіб організації справи, за якого франчайзі купує у відомої компанії право на продаж її товарів під її товарним знаком.

3. Комерційні посередники активно беруть участь в експортних операціях.

Такі операції розрізняють за двома ознаками: винагороди (торгова націнка або комісійні) і сталості зв'язків з експортером [35]. Основними посередниками, що працюють у сфері міжнародної торгівлі, є міжнародні маклери, агенти з закупівель, агенти з продажу, комісійні агенти, агенти з міжнародної торгівлі, концесіонери, імпортери-дистриб'ютори [11].

Розглядаючи ці дві проектні моделі співпраці можна зробити порівняльну характеристику переваг та недоліків кожної (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Переваги та недоліки проектних моделей при виході на нові ринки збуту

<i>Модель</i>	<i>Підстави вибору</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Франчайзинг	<ul style="list-style-type: none"> - наявність інвестиційних та імпортних бар'єрів. - низький потенціал продажів на цільовому ринку. - великі культурні відмінності. 	<ul style="list-style-type: none"> - мінімальні ризики. - висока швидкість виходу на цільовий ринок. - можливість оминати існуючі торговельні, інвестиційні, бар'єри. - високі показники ROI. 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежений термін дії ліцензії/ франшизи. - завжди існує ризик припинення/ не продовження контракту.
Непрямий експорт	<ul style="list-style-type: none"> - нестача фінансових ресурсів. - відсутність власного бренду для просування на ринку. - відносно невеликі обсяги виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - низька вартість освоєння нового ринку. - за умови високої якості продукції знайти партнера неважко. 	<ul style="list-style-type: none"> - низька маржа прибутку. - відсутність контролю над стратегією просування - компанія залишається "невпізнаною" на цільовому ринку.

Джерело: складено за даними [60]

Ще одним достатньо новим, і в ту ж саму чергу досить перспективним способом виходу підприємства на нові ринки збуту в рамках його проектної діяльності можна вважати участь в публічних закупівлях Європейських країн та інших країн світу.

Ринок публічних закупівель України за останні роки своєї діяльності продемонстрував тенденцію про те, що приватний сектор здатний мати прибуток та інші переваги від співпраці із державою, а вона, у свою чергу, досягати економії коштів від такого виду співробітництва. Ринок публічних закупівель Європейського Союзу є більш ємним, розвинутим та перспективним, ніж тотожний ринок в Україні, тому, участь в закупівлях ЄС видається дуже привабливою для вітчизняного приватного сектору.

Аналіз ринку публічних закупівель ЄС, як і будь-якої іншої економічної системи, варто починати із дослідження нормативно-правових, на підставі яких українські підприємства можуть брати в них участь. Основний документ, виходячи з якого можна говорити про позитивні сторони участі українських підприємств у публічних закупівлях ЄС є Угода про асоціацію з Європейським Союзом. Положення Угоди проголошують, що «обидві сторони визнають внесок прозорого, недискримінаційного, конкурентного і відкритого тендерного процесу у сталий економічний розвиток і встановлюють у якості своєї мети ефективне, взаємне і поступове відкриття відповідних ринків закупівель». В даній частині Угоди зазначається, що забезпечення взаємного доступу до ринків державних закупівель здійснюється на основі принципу національного режиму на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях для державних контрактів та договорів концесії у традиційних галузях економіки, а також у комунальному господарстві [8].

Наступним документом, що відкриває ринок публічних закупівель європейських країн є підписана у 2012 р. Угода про зону вільної торгівлі з країнами-членами Європейської асоціації вільної торгівлі (Швейцарія, Ісландія, Ліхтенштейн та Норвегія). Крім того, в 2016 р. Україна була приєднана до Угоди про державні закупівлі Світової організації торгівлі, а це дозволяє

відкрити для українських підприємств також ринки інших розвинутих країн - США, Канади, Японії тощо. Їх обсяги становлять близько 1,7 трлн. дол. на рік. У той же час, варто відзначити, що розмір ринку публічних закупівель ЄС у 2014 р. оцінювався приблизно у 1,8 млрд. євро (14% ВВП), у тому числі 425 млрд. євро складає сума укладених договорів в результаті проведення міжнародних тендерів, з яких 230 млрд. євро здійснюється в рамках Угоди СОТ про державні закупівлі [8].

Головною перевагою участі підприємства в міжнародних публічних закупівлях, які проводяться ЄС, є високий рівень автоматизації цього процесу, оскільки він є повністю адаптованим до можливостей участі в них через мережу Інтернет та не потребує особистої присутності представника підприємства на аукціоні, безпосередньої передачі документів для участі у закупівлі тощо. Автоматизація процесу закупівельного циклу в ЄС складається з певних етапів, основна характеристика яких наведена в табл. 1.5.

Відмінним та цікавим є факт пояснення необхідності застосування публічних закупівель в європейських країнах. На відміну від України, де публічні закупівлі покликані запобігати проявам корупції у цій сфері, про що зазначено у преамбулі Закону України «Про публічні закупівлі» [12], публічні закупівлі в країнах ЄС не є окремим способом закупівлі, не спрямовані на вирішення проблем корупції та значного зменшення ціни закупівлі. Проте вони є суттєвим фактором створення прозорих відносин між приватним та державним сектором, зниження операційних витрат замовників і постачальників, спрощення управління закупівельним процесом через його автоматизацію [18].

Таблиця 1.5

Етапи автоматизації процесу закупівельного циклу в ЄС

<i>№</i>	<i>Назва етапів</i>	<i>Характеристика</i>
1.	Електронне оповіщення	надає можливість суб'єктам господарювання, контролюючим органам та громадськості ознайомлюватись із повною інформацією про заплановану закупівлю в електронному середовищі.

Продовження таблиці 1.5

2.	Електронний доступ	можливість суб'єктів господарювання, контролюючих органів, громадськості отримати доступ до тендерної документації, в якій прописуються умови участі у торгах.
3.	Електронне подання пропозиції	можливість зареєстрованих суб'єктів господарювання подавати пропозиції торгів із використанням засобів електронної передачі даних. Ця процедура передбачає шифрування пропозицій конкурсних торгів з метою забезпечення їх секретності до моменту їх офіційного відкриття.
4.	Електронне оцінювання/електронне присудження контракту	автоматичне оцінювання тендерних пропозицій та визначення переможця торгів після перевірки документів, що підтверджує відповідність кваліфікаційним вимогам.
5.	Електронне замовлення	виконання договірних відносин після підписання контракту.
6.	Електронне інвойсування	створення, реєстрування, розсилання та отримання підтвердження одержання рахунків

Джерело: складено за даними [54]

Вагомим полегшенням входженні українських підприємств на ринок міжнародних публічних закупівлях ЄС для їх участі є уніфікація єдиного закупівельного словника (Common Procurement Vocabulary / CPV) в Україні, який є автентичним перекладом CPV ЄС, який було прийнято та введено в експлуатацію Мінекономрозвитку України у 2015 р. Даний факт суттєво полегшує роботу відділів збуту продукції вітчизняних підприємств, спрощуючи пошук необхідного тендеру на онлайн-майданчиках з проведення публічних закупівель [24].

Для участі в публічних закупівлях ЄС учаснику необхідно зареєструватись на порталі <http://ted.europa.eu> – який є інтернет-версією «Доповнення до офіційного журналу ЄС», присвячений Європейським державним закупівлям і є централізованим офіційним джерелом інформації щодо державних закупівель у Європейському Союзі, Європейській економічній зоні та поза нею, щодня публікується до 1 000 нових оголошень про проведення тендерів.

На сьогодні порядок проведення публічних закупівель в ЄС регулюється низкою Директив ЄС, основними з яких є наступні:

- Директива про здійснення державних закупівель в державному секторі;

- Директива щодо закупівель в сфері комунального господарства;
- Директива про застосування процедур оскарження рішень про присудження договорів закупівлі товарів та робіт за державні кошти;
- Директива про застосування процедур оскарження рішень про присудження договорів закупівлі товарів та робіт за державні кошти щодо здійснення закупівельних процедур установами, які працюють у сферах водопостачання, енергетики, транспорту та телекомунікацій;
- Директива щодо закупівель в сфері оборони;
- Директива про електронне інвойсування в державних закупівлях) [24].

Чотири з вищенаведених директив прийняті в 2014 р., що свідчить про одночасний процес реформування публічних закупівель в ЄС та його формування в Україні. Усі вони направлені на полегшення та спрощення участі підприємств у публічних закупівлях, шляхом змінення порядку їх проведення, застосування он-лайн діяльності, а для замовників - на уніфікацію своїх вимог для товарів та їх постачальників.

Процес реформування публічних закупівель ЄС на даний час підходить до свого логічного завершення, причому за останні декілька років ЄС не лише допомагає Україні в проведенні реформ у цій сфері, але й запозичує досягнення українського ринку публічних закупівель, адже Система електронних закупівель ProZorro отримала міжнародну премію у сфері закупівель (World Procurement Awards 2016). Крім того, в Україні розроблено та затверджено «дорожню карту» реформування системи державних закупівель, яка полегшить вихід українських підприємств на ринок публічних закупівель ЄС, шляхом уніфікації відповідних процедур [30].

Перевагами, які спонукають українські підприємства виходити на ринок публічних закупівель ЄС, можна назвати наступні:

- 1) спрощення входження на ринок для учасника через відсутність необхідності відкриття офісу в європейській країні;
- 2) відсутність витрат на рекламу, маркетинг та просування товару чи бренду для участі в публічних закупівлях;

3) доступ до участі у публічній закупівлі підприємств України на підставі вищевказаних нормативно-правових актів;

4) заборона вимагати для участі в тендері підтвердження від учасника про наявність раніше виконуваних контрактів у тій самій країні – недопущення дискримінації;

5) уніфікований порядок проведення публічних закупівель на всій території ЄС;

6) мінімальний перелік документів, необхідних для участі в закупівлі;

7) чітко визначений перелік причин для дискваліфікації учасників та можливість публічного оскарження результатів закупівель на рівних умовах;

8) відсутність ввізних мит на більшість товарів, що імпортуються на ринки України та ЄС згідно Угоди зони вільної торгівлі з ЄС [31;46].

Згідно викладеного матеріалу вище можемо зробити висновок, що сьогодні існує надзвичайно велика кількість різних способів виходу на нові ринки збуду. Загально відомі моделі прямого чи непрямого експорту є досить популярними, адже в переважній більшості підприємство добре знає механізм роботи при таких видах співпраці. Втім, більш сучасна та не менш успішна модель участі у міжнародних публічних закупівлях. Цей механізм дозволяє компанії значно скоротити початкові затрати, не потребує відкриття нового офісу чи представництва в іншій країні і так само прибуткова для підприємства.

1.3. Формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

Для забезпечення ефективного виходу підприємства на нові ринки збуту та правильного визначення основних векторів міжнародної співпраці, компанії вкрай необхідно сформуванати довгострокову стратегію розвитку. В рамках роботи міжнародних проектів стратегії виходу на нові ринки часто перекликаються з експортними стратегіями підприємства.

Проблема розробки експортних стратегій є відносно новою як для вітчизняного бізнесу, так і для економічної науки. На українських підприємствах досі не сформовано традиції стратегічного планування експортної діяльності, що пояснюється необхідністю глибокої трансформації культури господарювання протягом тривалого часу. Тим не менш, у вітчизняній літературі проблемі розробки експортної стратегії приділяється значна увага, через що на сьогодні не існує єдиного тлумачення її сутності.

Так, на думку Рокочі В.В. експортна стратегія — довгостроковий курс експортної діяльності, що містить комплекс завдань з розвитку власне комерційної, а також інвестиційної, науково-технічної, виробничої та сервісної діяльності з зарубіжними партнерами та систему заходів, направлених на вирішення поставлених завдань [46].

Б. Олін визначає експортну стратегію як основоположну програму дій, у якій визначаються пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з врахуванням наявних у нього ресурсів та вимог зарубіжного ринку [26].

На думку Бочаєвої З.Н., експортна стратегія — процес розгляду альтернативних варіантів у сфері експорту, що належать до довгострокових цілей, та їх обґрунтування для прийняття рішень [3]. Дане тлумачення більшою мірою підходить для визначення стратегічного планування, проте наголошує на доцільності безперервності даного процесу, що є його безперечною перевагою.

Визначення експортної стратегії як управлінського процесу зі створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства у сфері експорту та його потенційними можливостями знаходимо також у роботі Кредісова А. та Дерев'яненко О. [19].

В свою чергу кабінетом міністрів України 27 грудня 2017 року було ухвалено Експортну стратегію України («дорожню карту» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017—2021 роки.

За мету урядом було поставлено досягнення таких завдань:

- уможливити перехід України до експорту наукомісткої інноваційної продукції для сталого розвитку та успішного виходу на світові ринки.
- визначити стратегічні цілі розвитку торгівлі України на наступні п'ять років:
- створити сприятливі умови, що стимулюють торгівлю та інновації для диверсифікації експорту;
- створити органи з підтримки бізнесу та торгівлі, які здатні підвищити конкурентоспроможність підприємств, зокрема малих та середніх;
- удосконалити навички та компетенції підприємств, зокрема малих та середніх (підприємництва), необхідних для участі в міжнародній торгівлі.

В свою чергу уряд підтримав ініціативу Мінекономрозвитку про утворення Офісу з просування експорту при Мінекономрозвитку, який на сьогодні має статус консультативно-дорадчого органу. Офіс просування експорту при Мінекономрозвитку є невід'ємною складовою системи підтримки торгівлі та провадить свою діяльність за такими напрямками: інформування експортерів, послуги для експортерів, освітні програми для експортерів та пропозиції щодо бізнес-можливостей.

У найближчому майбутньому Офіс з просування експорту при Мінекономрозвитку має перетворитися на повнофункціональну інституцію з підтримки та просування експорту. Крім того, передбачено створення та функціонування експортного веб-порталу, розроблення і просування українського бренда та реалізацію інших заходів відповідно до Стратегії.

Враховуючи стратегічні цілі та основні завдання Стратегії та зважаючи на необхідність концентрації зусиль в умовах обмежених ресурсів, на основі визначених критеріїв Урядом та Мінекономрозвитку було обрано перспективні сектори економіки для розроблення секторальних експортних стратегій та подальшого просування продукції цих галузей (товарів, робіт, послуг) на зовнішніх ринках.

До перспективних секторів економіки увійшли наступні:

- інформаційні та комунікаційні технології;
- креативні індустрії;
- технічне обслуговування та ремонт повітряних суден;
- виробництво запасних частин та комплектувальних виробів для аерокосмічної та авіаційної промисловості;
- машинобудування;
- харчова і переробна промисловість.

Більше того, сформовані сектори пріоритетних галузей були підібрані таким чином, щоб вони могли забезпечити « ефект підзарядки інших секторів », зокрема, сприяти збільшенню пропозиції суміжних галузей;

І хоча галузь целюлозно паперової промисловості не увійшла в перелік перспективних секторів, вона може слугувати на ринку доповнюючим елементом для сектору харчової і переробної промисловості в контексті забезпечення підприємств якісною пакевальною продукцією.

Особливо цікавим з низки причин є дослідження специфіки формування та реалізації експортної стратегії підприємств целюлозно паперової галузі: по-перше, целюлозно-паперова галузь посідає чільне місце у вітчизняній економіці; по-друге, дана галузь є досить чутливою до зовнішніх факторів, що значною мірою ускладнює розробку експортної стратегії; по-третє, висока концентрація продукції, яка виготовляється підсобним методом, без дотримання належних стандартів та вимог виробництва, значно впливає на якість продукції що доходить до кінцевого споживача на рику.

Втім, Україна має досить розвинений целюлозний сектор, що за умови реалізації наявного потенціалу може в перспективі перетворитися у високоефективну сферу економіки.

Діяльність компаній-лідерів у сфері виробництва тиссю (або продукції санітарно-гігієнічного призначення) направлена на вдосконалення матеріалів і технологій, а також покращання абсорбуючих властивостей паперу, міцності та

м'якості виробів. Вони постійно розширюють асортимент паперової продукції, змінюють дизайн уже існуючих виробів. Виділено сегмент виробів для дітей, які не містять ароматизаторів, є гіпоалергенними та мають яскраву упаковку.

За співвідношенням "ціна / якість продукції" тиссю поділяють на три основні класи: "Економ", "Стандарт" (середня цінова група) та "Де люкс", або "Преміум" (високоякісна продукція). Якість сировини, кількість паперових шарів, технологія виготовлення – все це впливає на позиціонування бренду, під яким продається товар. Структура споживання тиссю за ціновими сегментами формується рівнем добробуту населення. Такі країни як ОАЕ, Канада є лідерами у споживанні продукції класу "Де люкс" і відсутністю продукції "Економ". Основну частку споживання тиссю в країнах ЄС становить продукція класу "Стандарт".

У структурі споживання країн СНД та України висока частка продукції класу "Економ". У Росії сегмент дорогого імпортного паперу становить у кількісному виразі не більше 19 % (в Україні – лише 8.5) і 82 % – папір класу "Економ".

За прогнозами аналітиків до кінця 2020 р. світовий попит на вироби санітарно-гігієнічного призначення становитиме 56 млн т, що є еквівалентним середнім річним темпам приросту 3.2–3.5 % (920 тис. т на рік). Найкращі перспективи в Китаї та інших країнах Азії, де спостерігаються високі темпи росту економіки, що приводить до зростання попиту як з боку населення, так і з боку сфери обслуговування і бізнесу (туризм, готелі, мережі швидкого харчування тощо) [4].

Зараз середнє світове споживання продукції санітарно-гігієнічного призначення становить 3.6 кг/чол. на рік, а в індустріально розвинутих країнах значно вище: в США – 23.1, в Швеції – 19, в Європі – 13.1 кг/чол. У Росії та Україні цей показник становить близько 4,5 кг/чол., що є одним із найнижчих у світі. Високі показники споживання тиссю в США зумовлені традиціями громадського харчування швидкого обслуговування, а в Швеції – високим рівнем доходів населення [3].

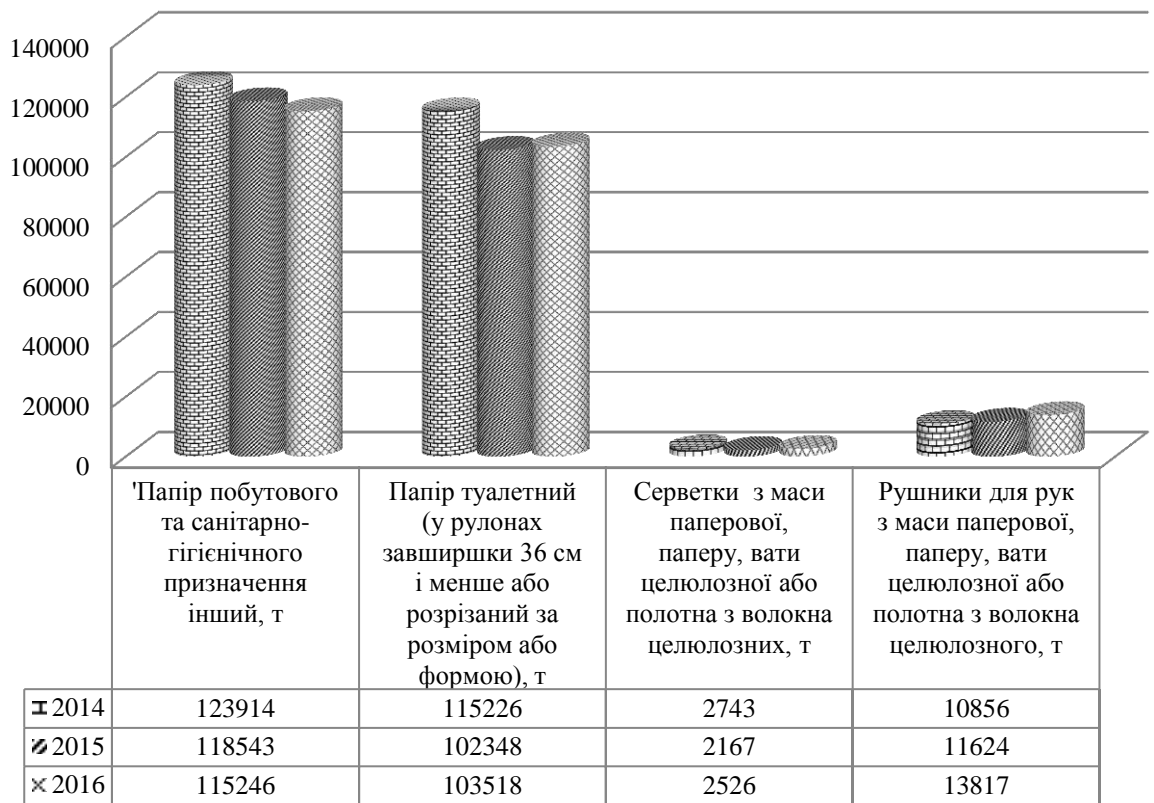


Рис. 1.5. Виробництво товарів санітарно гігієнічного призначення в Україні

Джерело: складено автором на основі джерела [31]

Як можемо бачити з діаграми після початку військових дій в Україні, сектор виробництва санітарно-гігієнічної продукції частково знизився, адже повністю залежить від вартості целюлози, що постачається в Україну з розрахунком в іноземній валюті.

Тим не менш, за умови правильного планування та стабільної фінансово економічної ситуації в країні Україна може зайняти чинне місце в національному експорті.

Висновки до розділу 1

Розвиток економічних зв'язків між країнами, стрімке зростання масштабу процесу глобалізації, збільшення рівня конкуренції на світовому ринку потребують від вітчизняних підприємств постійного втілення заходів щодо забезпечення розвитку своєї зовнішньоекономічної діяльності та пошуку нових шляхів та способів виходу на нові ринки збуту.

Нестабільність зовнішніх та внутрішніх факторів змушує вітчизняних суб'єктів господарювання шукати нові способи для утримання позицій на наявних ринках та розширення нових ринків збуту з метою забезпечення розвитку своєї діяльності.

Вихід підприємств на зовнішні ринки характеризується складністю та певною тривалістю цього процесу. Освоєння нового ринку збуту потребує від підприємства суттєвих затрат часу, витрат матеріальних та трудових ресурсів, тому планування процесу виходу підприємства на новий ринок є важливою складовою частиною в системі менеджменту, яка потребує врахування потенціалу та можливостей організації, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Крім перерахованих основних напрямків підвищення ефективності системи управління міжнародною діяльністю підприємства велика увага повинна бути приділена оцінці ризиків і формуванню системи безпеки підприємства, удосконаленню методів розробки бізнес-планів, формуванню способів залучення іноземних інвестицій методикам оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Властива для більшості підприємств функціональна організація міжнародної діяльності не відповідає сучасним вимогам зовнішніх ринків, не сприяє адекватному розвитку експортного потенціалу підприємства і не забезпечує очікуваний рівень конкурентоспроможності підприємства. Реорганізація системи управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає якісні структурні зміни, перш за все, в експортному потенціалі підприємства, оскільки саме на

основі наявного експортного потенціалу формуються стратегії і програми виходу підприємства на зовнішні ринки. Також окремим напрямом перспективних досліджень має бути формування єдиної методики для оцінки експортного потенціалу підприємства, яка б дозволила уніфікувати процес оцінки експортного потенціалу підприємств і створила б відповідне інформаційне підґрунтя для розробки адекватної стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

Україна належить до держав з розвинутою індустріальною базою і достатньо високим ресурсним потенціалом. Проте у структурі національної економіки переважають галузі, які добувають сировину або випускають продукцію з низьким ступенем обробки для експорту, завантаження потужностей яких залежить від попиту на зовнішньому ринку.

У перспективі промислові підприємства повинні орієнтуватись у своїй зовнішньоекономічній діяльності на збільшення питомої ваги в експорті готових виробів, значне скорочення поставок сировини, палива, екологічно несприятливих продуктів. Особливе значення для розвитку зовнішньоекономічних зв'язків повинно мати нарощування експортного потенціалу за рахунок конверсії оборонних галузей промисловості, розвитку форм виробничого співробітництва із зарубіжними партнерами, створення умов для переливу міжнародного капіталу та робочої сили. Достатня кількість дешевої кваліфікованої робочої сили дає змогу створити нові галузі господарства, виробництво електронного та лазерного обладнання, що мало б відчутно збільшити експорт наших підприємств.

Вірно сформульована та розроблена зовнішньоекономічна стратегія є запорукою успішного розвитку підприємства, що досягається можливістю організації вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підлаштовуватись під сучасні тренди. Для успішної інтеграції в міжнародний простір вітчизняним підприємствам надзвичайно важливо будувати свою зовнішньоекономічну стратегію, орієнтуючись на цінності, які сьогодні популяризовані в розвинутих країнах: дотримання норм законодавства; чесна

конкуренція; виробництво продукції з раціональним використанням ресурсів та мінімізацією негативного впливу на навколишнє середовище; соціальна відповідальність.

Важливо також згадати про методику визначення експортного потенціалу підприємства. Дослідження методологічних підходів до оцінки експортного потенціалу дозволяє стверджувати, що загальноприйнята методика його визначення відсутня. Як правило, дослідження експортного потенціалу закінчується прогнозними розробками експорту за товарною і галузевою структурами, яким передуює аналіз його ретроспективної динаміки, товарної і географічної структури. Це пов'язано з неможливістю кількісної оцінки експортного потенціалу через деяку суб'єктивність цього поняття, відсутністю прямої залежності між потенціалом і ринковою позицією фірми. Крім того, економічний, виробничий, промисловий чи експортний потенціал не має відповідного аналога в західній літературі. При вивченні цієї категорії американські та західноєвропейські дослідники використовують такі терміни, як потенційні можливості фірми, можливості експортування тощо.

Таким чином, стратегія виходу на нові ринки може бути досягнута лише при орієнтації галузевих комплексів і підприємств на випуск тих видів конкурентоспроможної продукції, особливо високих технологій і послуг, що зможуть знайти свої «ніші» на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЕКТАМИ ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства

23 година 30 хвилин 04 лютого 1982 року – такою є час виробництва першого картону на підприємстві, що зараз іменується як Приватне акціонерне товариством « »Київський картонно-паперовий комбінат” (далі – ПрАТ «Київський КПК»), саме від цієї дати прийнято рахувати час роботи заводу. За більше ніж 30-ти річну історію роботи підприємство мало різноманітні господарські форми власності, що безумовно, впливало на його матеріальну оснащеність та показники виробництва. Відтак, з 1994 року у відповідності до Указу Президента України «Про корпоратизацію державних підприємств» державне підприємство Київський картонно-паперовий комбінат було перетворено на відкрите акціонерне товариство «Київський картонно-паперовий комбінат». В 1999 році було завершено приватизацію підприємства після чого до управління комбінатом було залучено нових власників, а господарська форма власності змінилась з державної на приватну.

На сьогоднішній день ПрАТ «Київський КПК» – являється одним з найбільших підприємств Європи з випуску різного виду картонно-паперової продукції, та є частиною австрійсько-німецького холдингу Pulp Mill Holding. Частка ПрАТ «Київський КПК» у загальному випуску целюлозно-паперової продукції в Україні складає приблизно 30% [49]. Основною сировиною для виробництва є макулатура, потужності з переробки якої на підприємстві складають понад 1500 тон на добу [50].

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові і майнові внески засновників;

- доходи, отримані від господарської діяльності, реалізації продукції і послуг;
- доходи від цінних паперів, депозитних внесків і внесків у капітал інших підприємств;
- кредити банків та інших кредитних організацій;
- інші джерела, що не заборонені чинним законодавством.

Підприємство здійснює облік усієї своєї діяльності, контроль за процесом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і подає статистичну звітність у порядку, встановленому законодавством.

На підприємстві діє електронна система документообігу, така автоматизація дає можливість персоналу контролювати й отримувати інформацію про недостатність ресурсів у режимі реального часу, сприяє їх моніторингу та коригуванню обсягів робіт, а також оптимізації процесів. Проаналізувавши отримані дані, працівник фінансового відділу відразу скоригує роботу на слабкій ділянці. Крім того, здійснюється моніторинг процесів діловодства – менеджери та контролери отримують доступ до всіх дій на доступному рівні ієрархії (відділ або окремий службовець), а в межах цієї автоматизації передбачена можливість визначення повноважень за конкретними процесами і відстеження невиконаних завдань відповідальними особами.

За даними аналітичного балансу, на 31.12.2016 активи ПрАТ «Київський КПК» складають 2776580 тис.грн. В порівнянні з 2015 роком спостерігається зростання активів в розмірі 196087 тис. що свідчить про значне збільшення господарської діяльності.

Тенденція до зростання мала місце протягом перших 3 кварталів 2016 року (рис 2.1). Так у 2-му кварталі 2016 року загальна вартість активів складала 2638214 тис грн., що в 1,15 рази більше ніж на початок року. У порівнянні ж з 1-м кварталом активи збільшилися на 29979 тис. грн. Лише в 4 кварталі відбулось зменшення вартості активів за рахунок продажу товарів готової продукції, сплати % за кредит, зменшення поточних фінансових інвестицій, грошових коштів та введення в дію лінії по різрізанню та пакуванню картону.

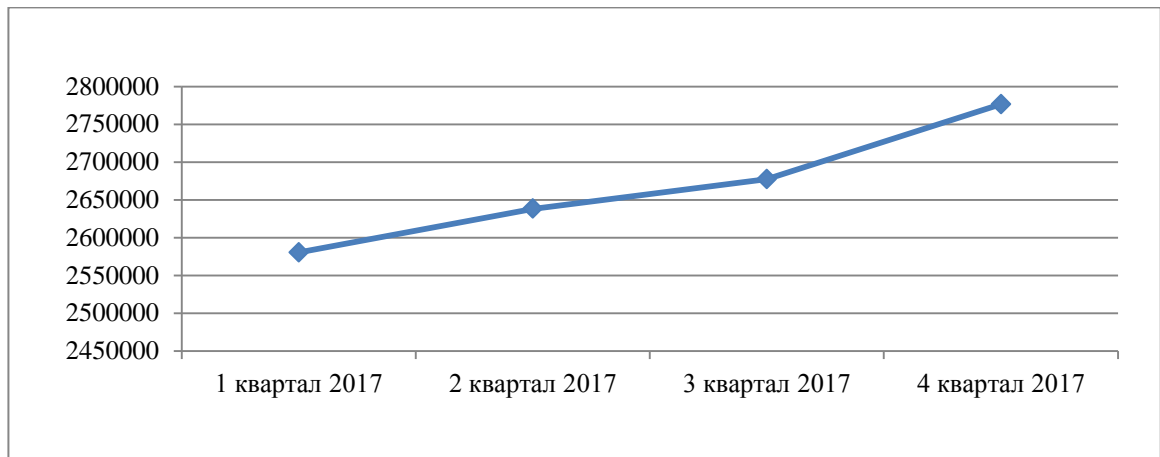


Рис. 2.1. Динаміка активів ПрАТ «Київський КПК» за 2017 р.

Джерело: складено автором на основі джерела [18]

Важливим критерієм в оцінюванні діяльності ПрАТ «Київський КПК» є ефективність використання власного майна та визначення майнового потенціалу. Такий аналіз необхідний як для самого підприємства, так і для зовнішніх споживачів інформації. Вивчення структури майна дозволяє визначитися із потребою у розширенні або скороченні діяльності підприємства. Збільшення частки необоротних активів, скорочення питомої ваги оборотних коштів, як правило, свідчать про скорочення діяльності підприємства, а в такому випадку є недоцільним розглядати можливості виходу на зовнішні ринки.

Таблиця 2.1.

Склад і структура майна підприємства

Актив	Абсолютні величини, тис. грн.		Структура, %		Зміна		
	2015	2016	2015	2016	тис. грн.	%	Темп росту
1.Необоротні активи, в тому числі:	1459412	1537510	56,56	55,37	78098	-1,18	54,37
Основні засоби	1286405	1344342	49,85	48,42	57937	-1,43	47,42
Довгострокові фінансові інвестиції	173007	193168	6,70	6,96	20161	0,25	5,96
2. Оборотні (поточні) активи, в тому числі:	1121081	1239070	43,44	44,63	117989	1,18	43,63

Продовження таблиці 2.1

Запаси	534025	617446	20,69	22,24	83421	1,54	21,24
дебіторська заборгованість	500759	554948	19,41	19,99	54189	0,58	18,99
грошові кошти	46613	45711	1,81	1,65	-902	-0,16	0,65
Інші оборотні активи	39684	20965	1,54	0,76	-18719	-0,78	-0,24
Баланс	2580493	2776580	100,00	100	196087		

Джерело: складено за даними [19]

Загальна вартість майна в звітному періоді становила 277650 тис. грн. В активах організації частка поточних активів становить 44%, а необоротних засобів 56%. Таким чином, найбільша питома вага в структурі сукупних активів припадає на необоротні активи, що сприяє уповільнення оборотності коштів підприємства, тобто підприємство використовує інтенсивну політику управління активами.

Частка основних засобів в загальній структурі активів за звітний рік склала 50%, що говорить про те, що підприємство має важку структуру активів, що свідчить про значні накладні витрати і високу чутливість до змін виручки. Ситуацію, коли найбільша частина необоротних активів представлена основними засобами (50%) можна розглядати як орієнтацію на створення матеріальних умов основної діяльності організації.

Оборотні активи підприємства формуються здебільшого за рахунок запасів і дебіторської заборгованості на загальну суму 1172394 тис. грн. При аналізі активів помітним є зростання вартості необоротних засобів на 54% від їх величини попереднього періоду. Це зумовлено головним чином збільшенням вартості основних засобів і вкладень в матеріальні цінності на суму 57937 тис. грн.

Варто звернути увагу на збільшення статті необоротних активів в загальній структурі балансу (55%), що може свідчити про уповільнення оборотності оборотних активів. За звітний період оборотні кошти збільшилися на 117989 тис. грн. За аналізований період обсяги дебіторської заборгованості підвищилися (на 54189 тис. грн.), що є негативною зміною і може свідчити про погіршення ситуації з оплатою продукції підприємства і про вибір

відповідної політики продажів. Склад та структуру джерел формування майна підприємства подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Склад та структура джерел формування майна підприємства

Пасив	Абсолютні величини, тис. грн.		Структура, %		Зміна		
	2015	2016	2015	2016	тис. грн.	%	Темп росту
1. Власний капітал, в тому числі:	735205	968335	46,58	57,21	233130	10,63	56,21
Статутний капітал	158742	158742	10,06	9,38	0	-0,68	8,38
Резервний капітал	2500	2500	0,16	0,15	0	-0,01	-0,85
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	573963	807093	36,36	47,68	233130	11,32	46,68
2. Довгострокові зобов'язання	248004	191365	15,71	11,31	-56639	-4,41	10,31
3. Короткострокові зобов'язання, в тому числі:	595224	532936	37,71	31,49	-62288	-6,22	30,49
кредити банків	495000	403793	31,36	23,86	-91207	-7,50	22,86
кредиторська заборгованість	96459	90513	6,11	5,35	-5946	-0,76	4,35
Інші зобов'язання	3765	38630	0,24	2,28	34865	2,04	1,28
Баланс	1578433	1692636	100	100	114203		

Джерело: складено за даними [19]

У структурі власного капіталу основне місце займають статутний капітал і нерозподілений прибуток (46%).

У звітному періоді є заборгованість за довгостроковими позиковими коштами в розмірі 191365 тис. грн. (або 11% від пасивів).

У загальній структурі заборгованості короткострокові пасиви на кінець звітного періоду перевищують довгострокові на 341571 тис. грн., однак при існуючому розмірі власного капіталу і резервів це не повинно негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства.

До позитивних ознак можна віднести той факт, що оборотні активи аналізованого підприємства перевищують короткострокові зобов'язання, що свідчить про здатність погасити заборгованість перед кредиторами.

Порівняння власного капіталу і необоротних активів дозволило виявити наявність у організації власного оборотного капіталу що також свідчить про достатню фінансову стійкість підприємства.

Власний капітал зріс на 10 %, що позитивно характеризує динаміку зміни майнового стану організації. Це спричинено збільшенням вартості нерозподіленого прибутку на 233130 тис. грн.

У звітному періоді частка власного капіталу збільшилася на 10,63%.

Величина кредиторської заборгованості знизилася в аналізованому періоді на 5946 тис. грн. (або на 0,76%). Частка кредиторської заборгованості в структурі пасивів зменшилася.

Крім того, досліджуючи кредиторську заборгованість слід зазначити, що підприємство в звітному році має пасивне сальдо (кредиторська заборгованість більше дебіторської). Таким чином, підприємство фінансує свою поточну діяльність за рахунок кредиторів.

Таким чином, при зростанні власного капіталу підприємства, відзначено зниження кредиторської заборгованості, що позитивно характеризує діяльність підприємства.

Частка короткострокових кредитів і позик в пасивах займає менше 10%, тому політику управління пасивами можна віднести до консервативного типу.

Структура виробництва ПрАТ «Київський КПК» складається з трьох основних напрямків:

- картонне виробництво з випуску пакувальних крейдованого і некрейдованого картону, тарного картону, включаючи папір для гофрування. Загальна потужність - 240 тис. тон картону на рік;
- паперове виробництво з випуску паперу-основи для товарів санітарно-гігієнічного призначення масового споживання, а також готових паперових виробів: рулончиків туалетного паперу, серветок, рушників

тощо. Загальна потужність - 70 тис. тон паперу-основи на рік;

- завод гофротари - виробництво гофрокартону та упаковки. Загальна потужність – 300 млн. м² гофрокартону на рік.

За рахунок цього ПрАТ «Київський КПК» виготовляє надзвичайно широкий асортимент продукції, що включає в себе (рис. 2.1):

- картонні коробки, пачки, тощо з багатокольоровим друком;
- макулатурний картон хром-ерзац;
- папір санітарно-гігієнічного призначення виключно з макулатури або первинної сировини;
- гофротарний картон;
- товари офісного та народного призначення (паперові тарілки, папки для папері, швидкозшивачі, альбоми та ін.);
- надає послуги комунально-екологічного призначення у відповідності до місії та цінностей підприємства [50].

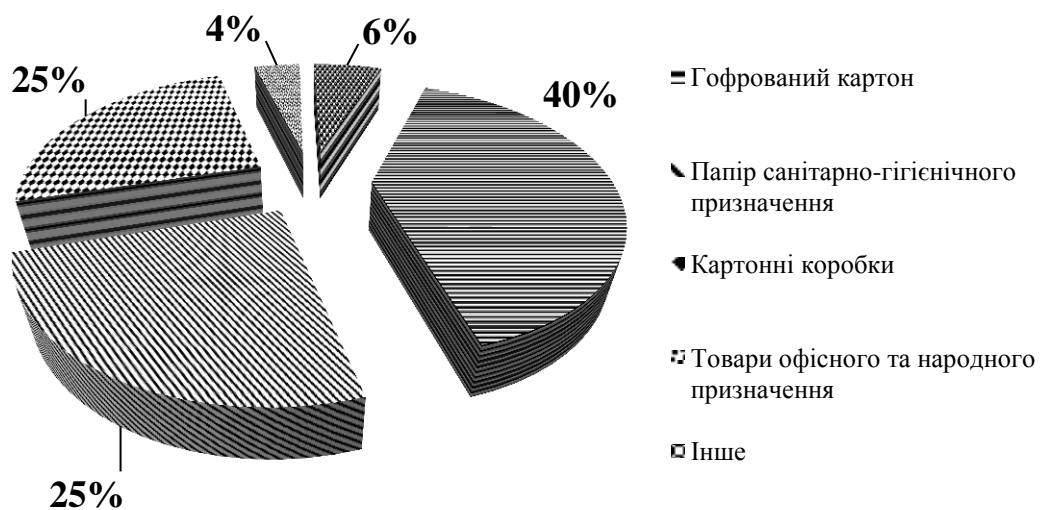


Рис. 2.2. Асортимент продукції ПрАТ «Київський КПК» [19]

Джерело: складено автором на основі джерела [19]

Щорічно продукцію ПрАТ «Київський КПК» купують в Україні та близько 20 зарубіжних країнах (Польща, Швеція, Греція, Іспанія, Мексика, Узбекистан і тд), партнерські зв'язки підприємства налічують близько 700

компаній по всьому світу. У тару з гофрованого картону та пакувального крейдованого і не крейдованого картону, тарного картону, який виготовляється на потужностях ПрАТ «Київський КПК» запаковується продукція провідних брендів України і транснаціональних компаній, серед них: ПАТ «Укрпошта», ТОВ «Фудмаркет» (мережа продуктових магазинів «Велика кишеня»), ТОВ «Фоззі Фуд» (мережа продуктових магазинів «Fozzy», «Сільпо», «Фора»), ТОВ «МЕТРО кеш енд керрі Україна» (мережа продуктових магазинів «METRO»), ТОВ «АТБ-Маркет» (мережа продуктових магазинів «АТБ»), ПАТ «Вім-Білл-Дан», Агрохолдинг «Авангард», ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»; ТОВ «Люстдорф» ПАТ «Оболонь» та ін [50].

Окрім цього, ПрАТ «Київський КПК» нарощує випуск, виготовлення та торговий ряд продукції санітарно-гігієнічного призначення, або тиссю (tissue), категорій «Стандарт» та «Де люкс», попит на які поступово з'являється в Україні та постійно, протягом останніх 5-10 років, зростає за кордоном. Взагалі історія виробництва продукції tissue розпочалась в далекому 1998 році, коли комбінату, вперше в Україні та країнах СНД освоїв виробництво паперу санітарно-гігієнічного призначення та ввів в експлуатацію дублюючу машину «Celli», яка призначалась для випуску дво- та тришарового паперу, багатошарових серветок, носових хустинок, рушничків.

Високу якість паперу tissue оцінили багато споживачів продукції санітарно-гігієнічного і господарського призначення, а паперові вироби категорій «Стандарт» та «Де люкс» під торговими марками, зареєстрованими ПрАТ «Київський КПК» - ТМ «Диво», ТМ «MyLova», ТМ «Soffione» стають дедалі популярнішими та приєднуються до широковідомого бренду ПрАТ «Київський КПК» - ТМ "Обухів 65" [50].

Здійснюючи аналіз діяльності ПрАТ «Київський КПК» за показниками виробленої та реалізованої продукції в період з 2014 по 2016 рік стає помітним зменшення обсягів виробництва та реалізації картону приблизно на 25%, водночас, обсяги виготовлення та реалізації паперу основи за цей же період зросли на 50%, виробництво та реалізація туалетного паперу втратило близько

5%, натомість підприємство збільшило виготовлення гофротари за звітний період на 7-8%.

Водночас, відсоткові показники виробництва зазначених категорій товарів по відношенню до всієї виробленої продукції не зазнали суттєвих змін: виробництво картону зменшилось на 3%, а паперу, навпаки, збільшилось на 3%, відсутність таких змін пов'язана з тим, що зменшення виробництва однієї категорії продукції не мало в собі наслідок зменшення виготовлення продукції ПрАТ «Київським КПК» загалом. Нижче наведені основні відомості про обсяги виробництва та реалізації продукції за 2014, 2015 та 2016 роки [49].

Таблиця 2.1.

Обсяги виробництва продукції ПрАТ «Київським КПК» у 2014 році

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (тон.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі(тон.)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	картон	101889,6	725862.6	28.9	104571,7	742242.21	29.4
2	папір основа	3004,648	43333.7	1.7	3334,7	47747.3	1.9
3	папір туалетний	458496	673975.2	26.9	460056,1	673664.4	26.7
4	гофротара	219698,6	925782.3	36.9	220223,9	926176.56	36.6
5	інші види	д/н	139842.5	5.6	д/н	137807.04	5.4

Джерело: складено за даними [19]

Таблиця 2.2.

Обсяги виробництва продукції ПрАТ «Київським КПК» у 2015 році

№ з/ п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (тон.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натураль ній формі (тон.)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізова ної продукції
1	картон	82315,603	1077610.58	27.94	81020,37	1062633.84	27.78
2	папір основа	6441,019	157306.2	4.05	6271,869	152551.75	3.98
3	папір туалетний	399634,536	906619.66	23.51	396712,73 6	828539.48	23.49
4	гофротара	217588,33	1467231.02	38	217548,99	1465769.51	38.31
5	інші види	д/н	247949.24	6.5	д/н	246260.79	6.44

Джерело: складено за даними [19]

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва продукції ПрАТ «Київським КПК» у 2016 році

№ з/ п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (тон.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натураль ній формі (тон.)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізовано ї продукції
1	картон	74429,4	1076069.1	25.5	72323,69	1056726.36	25
2	папір основа	7820,363	196025.7	4.6	7767,30	194198.51	5
3	папір туалетний	405970,9	1020952.3	24.2	405168,23	1010577.8	24
4	гофротара	230975,8	1663981	39.4	231040	1662751.1	40
5	інші види	д/н	266598.7	6.3	д/н	263831.71	6

Джерело: складено за даними [19]

Збут ПрАТ «Київським КПК» зазначеної вище продукції відбувається багатьма шляхами і, здебільшого, залежить від її виду. Так, гофропродукція, наприклад, реалізовується напряму до клієнтів, здебільшого виробників інших товарів та продуктів, які в подальшому використовують її для пакування товарів, для їх перевезення чи продажу кінцевому споживачеві. Картон реалізовується декількома шляхами, один з них, - напряму типографіям та поліграфічним підприємствам, інший, - дилерам для подальшого перепродажу. Туалетний папір та інша продукція санітарно-гігієнічного призначення постачається в торгівельні мережі та дистриб'юторам для їх реалізації в регіонах в яких існують місцеві торгівельні мережі.

Джерела основної сировини та матеріалів для виготовлення ПрАТ «Київським КПК» продукції знаходяться як в Україні, так і за межами нашої держави, целюлоза та більшість хімікатів є імпортними та постачаються з країн Європи. Втім, саме проблема відсутності доступної сировинної бази є чи не найбільшою перепорою для підприємств картонно-паперового сегменту. У зв'язку з цим, для зменшення частки целюлози у виробництві, що є економічно та екологічно обґрунтовано, комбінат орієнтується на виготовлення продукції з макулатури, адже макулатура може служити сировиною при виготовленні упаковки і тари, паперові та картонні різновиди яких затребувані на світовому ринку [50].

Україна має чудові передумови для успішної діяльності по зборі і переробці макулатури. Вітчизняна целюлозно-паперова промисловість половину своїх потреб тривалий час задовольняє за рахунок імпорту, а велика частина використаних паперово-картонних виробів потрапляє на сміттєві звалища, у зв'язку з чим макулатура становить близько 30% від загальної ваги твердих побутових відходів. Останнім часом, ПрАТ «Київський КПК» проводить агітаційну роботу серед населення, спрямовану його на активне залучення до задачі вторинної сировини підприємству, вбачаючи у цьому величезну економію коштів та потенціал з використання такого виду сировини.

На виробничих потужностях підприємства з обслуговуючим персоналом

включно щоденно працює близько 2000 осіб; фонд оплати праці працівників, станом на 2016 рік складав приблизно 249,6 млн.грн, та збільшився у порівнянні з попереднім 2015 роком на 15,4% за рахунок не лише збільшення мінімальної заробітної плати на законодавчому рівні, але й підвищення реалізації продукції, яку виготовляє ПрАТ «Київський КПК» [50].

ПрАТ «Київський КПК» здійснює свою діяльність у відповідності до міжнародних стандартів виробництва та підтримує ідею використання сучасних методів виробництва продукції, у зв'язку з чим є учасником наступних об'єднань, які створені для консолідації таких зусиль [50].

Таблиця 2.4.

Перелік об'єднань, асоціацій та організацій, учасником яких є ПрАТ «Київський КПК»

<i>№ з/п</i>	<i>Назва об'єднання, асоціації, організації</i>	<i>Дата вступу до об'єднання, організації ПрАТ «Київський КПК»</i>	<i>Мета вступу</i>	<i>Вид діяльності об'єднання, асоціації, організації</i>
1.	Асоціація «Джі Ес1 Україна»	1997 рік	членство в асоціації, маркування своїх товарів штриховими кодами відповідно до загальноприйнятих вимог, отримання нормативно-технічної документацію системи GS1 та інше	впровадження в Україні всесвітньої багатогалузевої системи ідентифікації, штрихового кодування та електронних комунікацій, що базується на всесвітніх стандартах GS1
2.	Асоціація українських підприємств целюлозно-паперової галузі «Укрпапір»	2003 рік	членство в асоціації	розробка і реалізація державної програми розвитку паперової галузі України
3.	Громадська організація «Клуб Пакувальників»	1997 рік	членство в організації	діяльність професійних організацій з метою реалізації розвитку паперової галузі

Продовження таблиці 2.4.

4.	Київська торгово- промислова палата	1998 рік	членство в торгово- промисловій палаті	встановлення ділових контактів між українськими та зарубіжними організаціями
5.	Український національний комітет міжнародної торгової палати	2005 рік	членство в міжнародній торговій палаті	сприяння у питаннях розвитку торгівлі та інвестицій на національному і міжнародному рівні
6.	Український союз промисловців і підприємців	1992 рік	членство в союзі	підтримка національного товаровиробника, захист інтересів підприємств

Джерело: складено за даними [19]

Таким чином можемо зробити висновок, що ПрАТ «Київський КПК» займає суттєву частку ринку целюлозно-паперової промисловості в Україні. Різноманітність видів продукції та повністю автоматизований виробничий процес дають підприємству високі шанси виходити на міжнародні ринки з певними перевагами. Наявність відповідних сертифікатів якості ISO та членство в професійних об'єднаннях підтримують вагомість бренду не лише на українському ринку, але і на закордонному.

2.2. Діагностика конкурентного середовища ринку картонно-паперової продукції

Розгляд конкурентного середовища картонно-паперової продукції України доцільно розпочати з кількості підприємств, які займаються переробкою сировини та виготовленням картону, паперу та виробів з них, на даний час в Україні налічується близько 300 підприємств такого типу. Не зважаючи на досить велику кількість підприємств сфери картонно-паперової продукції, основну частку на ринку займають декілька картонно-паперових комбінатів до яких відносяться: ПрАТ «Київський КПК», ПрАТ «Кохавинська

паперова фабрика», ТОВ «Основа Папір» до складу якого входить Жидачівський ЦПК та Ізмаїльський ЦКК, ТОВ «Луцька картонно-паперова фабрика - Україна», Понінківська картонно-паперова фабрика, ПрАТ «Рубіжанський картонно - тарний комбінат» тощо [52].

Потрібно розуміти, що всі великі підприємства, що займаються картонно-паперовою продукцією оснащувались та будувались в СРСР, для забезпечення внутрішніх потреб країни, а також, коли технічний прогрес не володів настільки великими можливостями по використанню сучасних технологій як в сьогоднішні дні. Саме тому, в останні 10-12 років, після неефективного управління з боку органів державної влади та приватизації приватними компаніями, підприємства сегменту картонно-паперової продукції реформуються, оснащуються сучасними машинами по виготовленню продукції та обробки сировини з метою дедалі більшої автоматизації, економії ресурсів та забезпечення екологічної безпеки в регіоні.

На прикладі ПрАТ «Київський КПК» можна пересвідчитись у тому, що підприємства з виготовлення целюлозно-паперових товарів витрачають суттєві ресурси, залучають як власні так і кредитні кошти на підвищення рівня власного матеріального оснащення, адже дана галузь промисловості вже не є виключно виробничою, як це було 20-25 років, поступово вона стає все більш наукоємною, що зумовлює постійне оновлення технічної бази, для конкурентності на внутрішньому та зовнішньому ринку [49].

Таблиця 2.5.

Етапи технологічного переоснащення ПрАТ «Київський КПК»

<i>Рік</i>	<i>Етапи технічного та технологічного переоснащення</i>
2008	Отримано сертифікат відповідності системи екологічного менеджменту до вимог міжнародного стандарту ISO 14001:2004. Встановлено обладнання з конвертингу макулатурного та целюлозного паперу санітарно-гігієнічного призначення компанії GAMBINI
2009	Введено в експлуатацію листорізальну машину фірми PASABAN для випуску листового картону з покращеними споживчими характеристиками.
2009 рік	Введено в експлуатацію листорізальну машину фірми PASABAN для випуску листового картону з покращеними споживчими характеристиками.

Продовження таблиці 2.5.

2009 рік	Введено в експлуатацію листорізальну машину фірми PASABAN для випуску листового картону з покращеними споживчими характеристиками.
2011	Завершено монтаж на гофровиробництві новітнього унікального обладнання фірм BOBST (Швейцарія), Martin (Франція), Ducker i Signode (Німеччина). Завершено всі роботи з реконструкції потоку підготовки целюлози для КРМ-2. Фірма Metso (Фінляндія) встановила конічні Рафінери RF-3.
2012	На заводі гофротари було запущено лінію високошвидкісного склеювання Master Fold 230, що дозволило виготовляти склейку виробів складної висічки від однієї до шести точок. Введено в експлуатацію лінії по зшиванню металевими скобами Rapid Twin, це дало можливість виготовляти великогабаритну упаковку для промислової групи товарів, а також упаковку для PET преформи (октабіни).
2013	Завершено проект модернізації цеху паперових виробів з метою розширення виробництва продукції компанії, що користується найбільшим попитом на ринку, – туалетного паперу та рушників на гільзі. Реконструкція включала в себе придбання та монтаж унікального для України новітнього обладнання провідних світових фірм – виробничої лінії конвертінгу Futura Urano (Італія), транспортної лінії TMC (Італія), а також двох пакувальних роботів Fanuc (Японія).
2015	Завершено будівництво логістичного центру. На паперовому виробництві запущено в експлуатацію транспортно-пакувальну лінію Minda. Змонтовано та запущено в експлуатацію обладнання розмельно-підготовчого цеху компанією GL&V з підготовки, розмелу та очистки макулатурної маси. Розпочато модернізацію сушильної частини на BHS-1.
2016	Розпочато проект по модернізації КДМ-1, крейдувальної установки та пресової частини КДМ-2, проведено заміну мостових кранів, сприсків на формуючій та пресовій частині. На ПРМ-1 проведено заміну янкі-циліндру. На заводі гофротари встановлено машину із плоскою висічкою BOBST-160.
2017 рік	Завершилось будівництво нового виробничого приміщення цеху переробки серветок. Запущено в роботу новий башмачний прес фірми Mitsubishi Heavy Industries на КРМ-2, на КРМ-1 для кондиціонування одягу машини встановлені нові сприскові системи James Ross фірми IBS, завершено монтаж і розпочато роботу нового раскату з автоматичною системою перезаправлення тамбурів компанії Bellmer для крейдувальної машини.

Джерело: складено за даними [19]

Як вбачається із вищевикладеного менеджмент ПрАТ «Київський КПК» докладає величезних зусиль до щорічного осучаснення виробництва, розуміючи, що лише завдяки значним капіталовкладенням підприємство зможе бути конкурентним на ринку в своєму сегменті, приносити прибуток та забезпечувати потребами населення та партнерів.

Як відомо, продукція ПрАТ «Київського КПК» експортується до більш

ніж 35 країн світу, з діаграми, поданої нижче, можна дійти до висновку, що найбільше до зарубіжних країн комбінат експортує саме туалетний папір, близько 38% всього експорту припадає саме на цю категорію продукції. Та й загалом, експорт туалетного паперу, станом на 2016 рік, виготовленого на ПрАТ «Київський КПК» по відношенню до обсягів виготовленого паперу на заводі у відсотковому значення коливається від 20 до 25%. Ця інформація важлива для того, щоб зрозуміти, що на світовому та європейському ринку, де конкуренція набагато вища ніж в Україні, у зв'язку з більш раннім переоснащенням потужностей комбінатів, продукція ПрАТ «Київський КПК» має своїх клієнтів, та у разі успішного та правильного планування проектів для виходу на нові ринки збуту, поєднаним із вдалим маркетингом зможе не лише закріпити свої позиції, але й суттєво їх покращити [50].

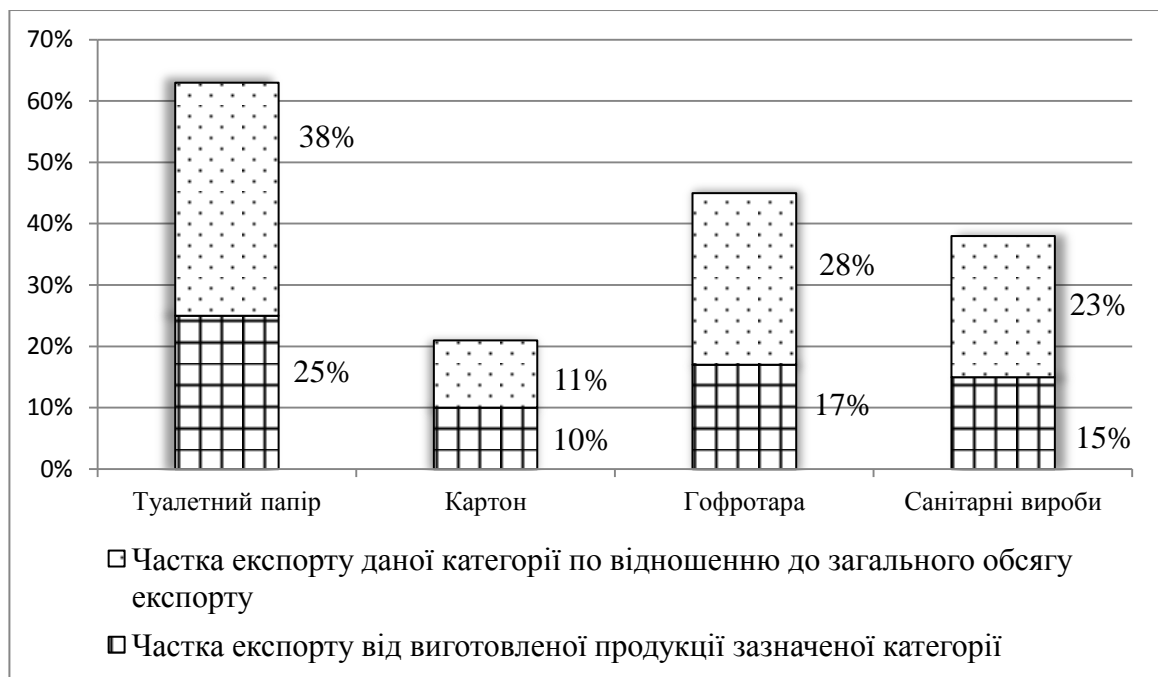


Рис. 2. 3. Обсяги експорту продукції ПрАТ "Київський КПК"

Джерело: складено автором на основі джерела [18]

Крім того, дослідити конкурентне середовище ринку картонно-паперової продукції потрібно за ромбом детермінантів конкурентних переваг вченого Майкла Портера, більш відомого як Porter's Diamond [59].

У своєму дослідженні, яке вийшло в 1991 році в книзі під назвою «Конкурентні переваги країни», М. Портер запропонував абсолютно нове

бачення до аналізу міжнародної торгівлі в теорії конкурентних переваг країни. Його концепція ґрунтується на чотирьох основних властивостях країни, яким притаманний загальний характер та які формують середовище для конкуренції. Середовище яке сформоване може як покращувати рівень конкурентної переваги, так і перешкоджати цьому.

Отже, головними детермінантами конкурентоспроможності країни є:

- 1) Факторні умови, що включають в себе фізичні, людські, технологічні, фінансові ресурси та інфраструктуру.
- 2) Умови попиту на продукцію на внутрішньому ринку, в цю категорію входить як порівняння попиту на продукцію з іншими країнами, так і вимогливість до товару місцевих споживачів.
- 3) Споріднені та підтримуючі галузі, тобто, наявність або відсутність галузей, за допомогою яких конкурентна перевага країни закріплюється на світовому ринку.
- 4) Стратегія підприємств, інтенсивність внутрішньої конкуренції галузі (кількість подібних підприємств в країні, їх форма власності, залучення маркетингових програм).

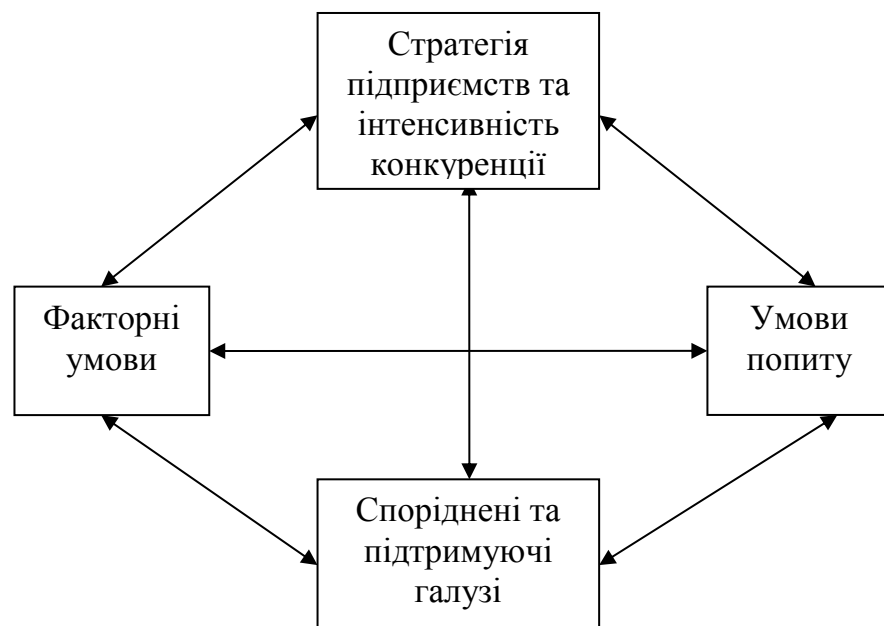


Рис.2.4. Детермінанти конкурентної переваги

Джерело: складено за даними [19]

Отже, чотири зазначені вище детермінанти утворюють так званий «національний ромб» - взаємодоповнюючу систему, яка посилюється в залежності від рівня розвитку кожного елементу. До прикладу, великий попит на продукцію будь-якої категорії одного виробника не дозволить йому мати перевагу над іншими, якщо немає на ринку ситуації, яка б змусила цього виробника прийняти попит до відома.

Також, М. Портер виділяє два додаткових чинники, які відіграють суттєву роль у національній системі конкурентних переваг країни, цими чинниками є – випадок та уряд. Щодо випадку, то до них він відносить винаходи, технологічні відкриття, стан світової політики, зміни у попиті світових ринків. Уряд, в свою чергу, покликаний впливати на комплекс з чотирьох попередніх детермінант. Наприклад, антимонопольні дії зумовлюють посилення конкуренції на внутрішньому ринку, стан освіти – покращує факторні умови тощо.

Надалі для дослідження конкурентного середовища ринку картонно-паперової продукції варто перейти до аналізу кожної з детермінант.

М. Портер вважає, що найбільша перевага країні надається завдяки факторним умовам, таким як робоча сила, наявність необхідної інфраструктури, ресурсів, капіталу [58]. Наявність даних факторів на достатньому для виробництва рівні дозволяє ринку картонно-паперової продукції України мати можливість бути конкурентними на світовому ринку.

Відтак, якщо говорити про фізичні ресурси, то ПрАТ «Київський КПК» та й інші підприємства даної галузі мають достатній рівень фізичних сил для підтримання конкурентоспроможності галузі. Проблемою в цьому випадку є інші групи, що відносяться до першої детермінанти.

Наприклад, стан наукової та технічної оснащеності підприємств картонно-паперового сектору України, інфраструктури та фінансових ресурсів поступається аналогічним підприємствам країн-конкурентів, що зумовлено недобросовісним управлінням з боку власників, а сьогоденні поступові зміни не можуть за короткий проміжок часу повернути втрачені позиції.

В той самий час, якщо говорити про основні або basic фактори

виробництва (природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення), то вони є абсолютно сприятливими для галузі, чого не скажеш про розвинені – developed фактори (технології, фінансова стабільність).

Наступна велика детермінанта, яка підпадає під дослідження це – попит та його умови. Згідно з концепцією М. Портера, умови попиту – це вимоги внутрішнього ринку, що визначають розвиток фірми, взаємозв'язок з потенційним розвитком світового ринку. Впливаючи на ефект масштабу, попит на внутрішньому ринку визначає характер та швидкість впровадження новацій, що здійснюють фірми країни.

В цій категорії, на жаль, чітко простежується залежність рівня розвитку життя в країні до категорії товарів на які є найбільший попит. Таблиця, подана нижче, демонструє, попит на товари категорії tissue в Україні в залежності від їх категорії.

Таблиця 2.6

Залежність рівня розвитку країни від категорії спожавання продукції целюлозно паперової галузі (кг).

Регіон / країна	Категорія продукції		
	«Де люкс»	«Стандарт»	«Економ»
Україна	2,5	15,5	82,0
Країни ЄС	38,9	55,8	5,3
Канада	58,0	42,0	-
Країни Азії	4,4	65,4	30,2
ОАЕ	89,9	10,1	-

Джерело: складено автором

Наочна інформація, яку ми бачимо дає розуміння, чому українські підприємства картонно-паперового сегменту ринку не можна вважати передовими за технологіями. Товари tissue категорії «Економ», які є найбільш популярними в Україні не потребують значного наукового прогресу, але попит на них дуже великий. Саме цей фактор великого попиту на недорогий товар не дає можливості вітчизняним виробникам працювати на удосконаленням та

збільшенням виробництва більш якісного товару, адже, з огляду на внутрішній ринок це буде доволі програтна ситуація.

Третьою детермінантою є стан споріднених та підтримуючих галузей, що характеризується присутність ефективного виробничого оточення, яке впливає на роботу підприємства. В цій ситуації українські виробники знову знаходяться не у вигратній ситуації, адже усі сучасні машини та пристрої для виготовлення товару та заготовки сировини їм потрібно замовляти з-за кордону, витрачаючи на це суттєві кошти.

Нарешті четверта детермінанта пов'язана зі стратегією та конкуренцією в галузі демонструє, що український ринок картонно-паперової в умовах внутрішньої конкуренції змінюється, та прагне зайняти чільне місце у світовому виробництві.

Згадуючи про додаткові чинники за теорією М. Портера, то варто сказати, що вони не надають українському ринку картонно-паперової продукції потрібної переваги через низку умов.

Першою з них, звичайно є військові дії на сході країни та анексія значної частини території держави. Окрім цього, значний вплив та діяльність підприємств з ринку картонно-паперової продукції створює й уряд та державні органи, не вводячи податкові та фінансові програми для розвитку підприємств цієї галузі та використовуючи різні органи для вирішення скоріше політичних питань, а не соціально-економічних проблем. Інфляційні процеси не дозволяють підприємства отримувати від реалізації товарів бажаного прибутку, низький рівень забезпеченості сировиною змушує обмежувати якість товару.

Якщо вести мову, про внутрішній ринок конкуренції та позиції ПрАТ «Київський КПК» на ньому, то тут в першу чергу знов потрібно повернутись до статистики, поданій у таблиці вище, в якій досліджено коефіцієнт концентрації ринку. З інформації, отриманої з відкритих джерел видно, що комбінат є займає одну з провідних позицій на внутрішньому ринку по виготовленню власної продукції у порівнянні з іншими підприємствами. Що є дуже важливим та підтверджується словами М. Портера.

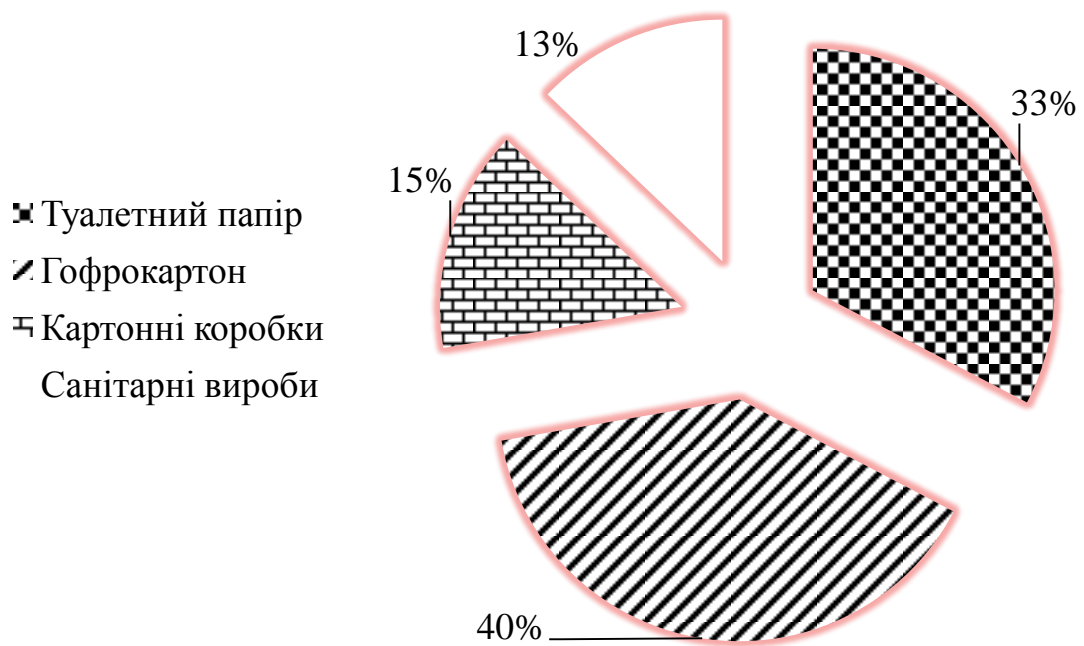


Рис. 2.5. Частка продукції виготовленої та реалізованої ПрАТ "Київський КПК" на українському ринку

Джерело: складено за даними [18]

М. Портера стверджує, що компанія, не досягає успіху на міжнародному ринку, не здобувши перед цим велику частку на ринку внутрішньому, а гостра конкуренція всередині країни на ринку, сприяє пошуку зовнішніх ринків та підвищення конкурентоспроможності товару. В той же час, ступінь концентрації та конкуренції на ринку навіть в Україні можна абсолютно обґрунтовано вважати нормальним, адже ПрАТ «Київський КПК» не займає монополістичне положення на ринку, а конкурує з іншими підприємствами своєї галузі. З впевненістю можна сказати, що досягнути таких показників ПрАТ «Київський КПК» зумів завдяки злагодженій роботі персоналу та використанню нових машин для виготовлення продукції [60].

Таким чином, провівши аналіз конкурентного середовища ринку картонно-паперової продукції, визначивши обставини, які допомагають чи перешкоджають розвитку цієї галузі, стану позиції підприємств картонно-

паперової промисловості на зовнішніх ринках та їх конкуренції, всередині країни в тому числі, можна сказати про наступне:

1) Ринок картонно-паперової промисловості в Україні представлений достатньо широкою кількістю підприємств, які конкурують між собою та не мають чітко визначеного лідера на внутрішньому ринку, що зумовлює подальше покращення виробництва товарів кожного з них.

2) Вітчизняні підприємства стабільно здійснюють експорт продукції, здебільшого сегменту «стандарт» та «де люкс», який не переважає над кількістю продукції, що реалізована всередині країни.

3) Через нестабільну політичну ситуацію, відсутність цільових або пільгових програм розвитку, підприємства змушені працювати та оновлюватись в повільніше ніж це потрібно для завоювання нових іноземних ринків.

2.3 Система управління міжнародними проектами підприємства

Необхідність управління проектами, а саме необхідність координації використання людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту за допомогою сучасних методів і техніки управління для досягнення відповідного рівня прибутків учасників проекту, високої якості продукції, пов'язана із масовим ростом масштабів і складності проектів, зростанням вимог до термінів їх здійснення, якості виконуваних робіт.

За допомогою методів управління проектами визначають цілі проекту, обґрунтовують його й оцінюють життєздатність; виявляють структуру проекту (підцілі, завдання, роботи, які необхідно виконати); визначають необхідні обсяги та джерела фінансування; підбирають виконавців, зокрема за допомогою торгів і конкурсів; готують і укладають контракти; визначають терміни реалізації проекту; складають графік виконання робіт; розраховують необхідні ресурси, кошторис і бюджет проекту; планують і враховують ризики;

забезпечують контроль за реалізацією проекту.

Система управління міжнародними проектами підприємства передбачає формування комплексу заходів, які б в майбутньому могли б допомогти підприємству вийти на нові ринки. ПрАТ «Київський КПК» під час розробки системи управління міжнародними проектами намагається розробити таку систему, яка б вирішила на ступні завдання:

1. Усунення перешкод та створення умов

- створення цілісної системи управління міжнародними проектами
- розвиток інфраструктури
- сприяння іноваціям
- поліпшення умов залучення інвестицій
- ефективне впровадження валютного та митного регулювання

2. стратегічна робота з ринками у фокусі

- визначення ключових ринків
- підготовка коректної інформації про стан ринку

3. доступ до ринків

- ефективне використання існуючих угод
- налагоджування довгострокових відносин з новими партнерами

ПрАТ «Київський КПК» має власний відділ по роботі з митницею, що суттєво пришвидшує та полегшує процес роботи з клієнтами. Всі митні декларації оформлюються на двох основних умовах поставки:

- для автотранспортних перевезень FCA, DAP
- залізничні перевезення DAP, CIP.

Оформлення митних декларацій здійснюється на митном посту «Південний Термінал» за адресою: м. Обухів, вул. Трипільська 33.

Також всі етапи оформлення документів здійснюються в електронному вигляді способом передачі даних про товари згідно номенклатури УКТЗЕД.

Всі товари, що готуються на експорт проходять наступну процедуру митного оформлення (рис. 2.3):



Рис. 2.6. Митне оформлення товару на експорт в ПрАТ «Київський КПК»

Джерело: складено за даними [18]

Отже процедура митного оформлення як частина проектної діяльності відіграє важливу роль в рамках успішного виконання проекту, отримання всіх необхідних документів вчасно, та уникнення сплати додаткових штрафів чи неустойок.

При міжнародній проектній діяльності ПрАТ «Київський КПК» використовує два найпоширеніші способи виходу на нові ринки:

- прямий експорт
- непрямий експорт

В рамках прямого експорту ПрАТ «Київський КПК» співпрацює з наступними країнами: Білорусь, Грузія, Естонія, Іспанія, Мексика, Румунія, Фінляндія, Хорватія

На європейські ринки підприємство виходить зі продукцією санітарно гігієнічного призначення, та постачає: папір туалетний (целюлозний та макулатурний), паперові серветки, рушники.

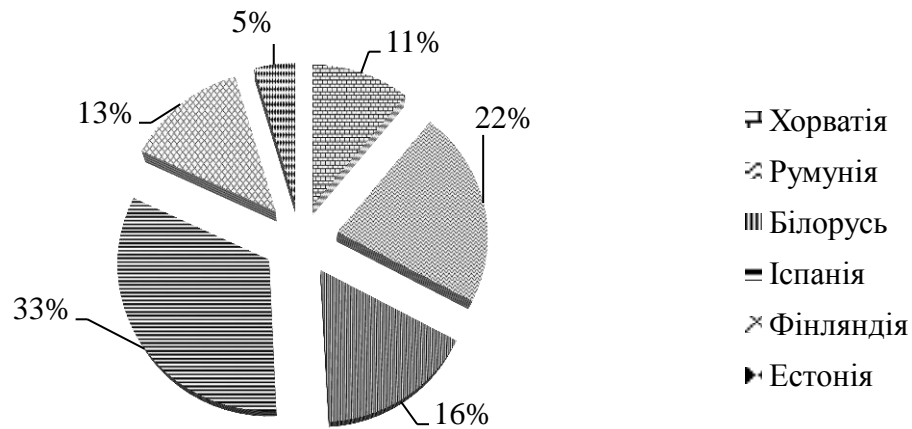


Рис. 2.7. Процентне співвідношення прямого експорту

Джерело: складено за даними [18]

Частиною експортної стратегії в рамках міжнародної діяльності підприємства, значну долю займає контрактне виробництво Private Labels.

В межах контрактного виробництва ПрАТ «Київський КПК» співпрацює з відомими світовими торговими марками.

Переважає товаром в рамках цієї співпраці виступає гофрокартон та мелований або немелований картон – як елемент пакування товару замовника, або ж виготовлення товарів санітарно-гігієнічного призначення під ТМ замовника.

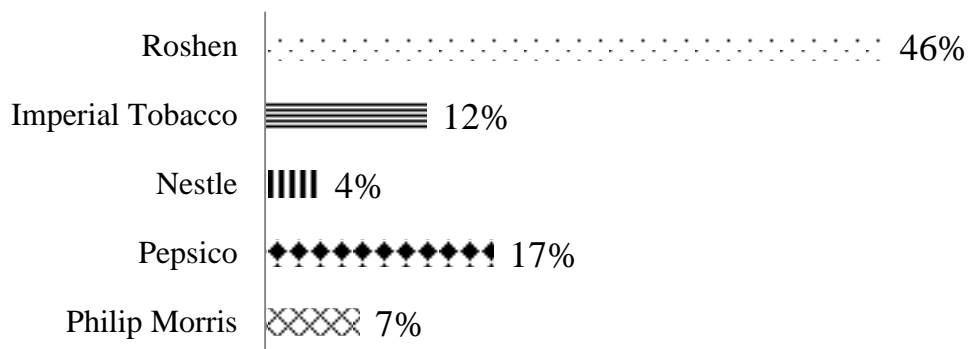


Рис. 2.8. Співвідношення експорту при контрактному виробництві.

Джерело: складено за даними [18]

Отже, на підприємстві ПрАТ «Київський КПК» діє чітка система управління міжнародними проектами підприємства, що забезпечує чіткий та злагоджений процес співпраці з замовниками. Наявність власного митного відділу значно полегшує процей виходу на нові ринки.

Втім для подальшого, якісної подальшої міжнародної співпраці підприємству варто розглядати нові форми проектної співпраці.

Висновки до розділу 2

Організація міжнародної діяльності вимагає опрацювання питань встановлення ділових контактів з потенційними партнерами, проведення переговорів з ними, підписання угод. Все частіше для виходу на нові ринки збуту підприємство обирає певні стратегії, які приносять компанії значні прибутки та дозволяють мінімізувати витрати. Суттєвого значення при вирішенні укладання зовнішньоекономічної угоди набуває і країна в якій знаходиться діловий партнер. Ймовірність виникнення ризиків залежить від країни, з якою передбачається укладення зовнішньоекономічного контракту.

Важливо звернути увагу на характеристики контрагента, які розглядаються при його виборі. Дуже часто підприємства не обмежуються лише аналізом фінансового стану та іміджу потенційного партнера, проте цього недостатньо. Не менш важливими є і інші критерії вибору партнера, які відіграють суттєву роль у подальшій співпраці. Вибір партнера – це один з головних критеріїв, що впливає на ефективність всього проекту підприємства, тому є доцільним виділення основних характеристик контрагентів та обґрунтування їх вибору.

Вибираючи іноземного партнера, необхідно брати до уваги усі фактори та чинники ефективного зовнішньоторговельного співробітництва. Доцільно забезпечити здійснення міжнародної співпраці, таким чином, щоб максимізувати прибутки. Для цього, у першу чергу, необхідно знизити імовірність ризику, пов'язаного з контрагентами. Вибір і ретельна оцінка потенційних партнерів повинна займати перше місце при прийнятті рішення компанією про можливість підписання зовнішнього контракту.

Підприємство ПрАТ «Київський КПК» фокусується виготовленні продукції целюлозно-паперового призначення, а також похідних з використання картонну та гофрованого папреу. Тобто продуктами продажу є гофротара для пакування продуктів харчування та промислових товарів, крейдований некрейдований та тарний картон, а також товари санітарно

гігієнічного призначення: туалетний папір, серветки, паперові рушники. При експорті даних товарів, неабияке місце займає логістична підтримка.

Проаналізувавши загальний економічний стан, зовнішньоекономічний стан та логістичну підтримку експортної діяльності підприємства ПрАТ «Київський КПК», ми вивчили особливості, можливості та недоліки підприємства.

Перш за все, потрібно сказати, що ПрАТ «Київський КПК» активно працює з такими країнами ЄС як Хорватія, Румунія, Білорусь, Росія, Іспаня, Прибалтійськими країнами такими як Литва, Латвія, Естонія. Тобто експорт забезпечив близько 35,54% загальної виручки підприємства. Тобто підприємству треба нарощувати зовнішньоекономічну діяльність для отримання надприбутку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЕКТАМИ ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО- ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ»

3.1. Пропозиції щодо використання міжнародних проектів як форми виходу підприємства на нові ринки збуту

За останні 2-5 років, стиль ведення комунікацій на міжнародному рівні значно змінився. Для налагоджування нових партнерських зв'язків сьогодні прийнято використовувати кардинально інші моделі спілкування. Задля постійного збереження високих показників прибутку підприємству важливо знаходити нові шляхи для підвищення ефективності експортних стратегій.

Беручи до уваги приєднання України до Угоди СОТ можна більш детально розглядати можливості ринку міжнародних публічних закупівель як проекту виходу підприємства на нові ринки збуту.

Також перед розробкою нових стратегій виходу підприємства на нові ринки доречно було б провести оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності попередніх років.

Основими товарами з якими ПрАТ «Київський КПК» виходить на нові ринки є товари санітарно-гігієнічного призначення, вироби з гофрованого картону та паперу основи. Серед країн з якими співпрацює ПрАТ «Київський КПК» можна виділити як країн-учасників ЄС так і країн далекого сходу, зокрема Монголія, Узбекистан, Китай. В цілому ПрАТ «Київський КПК» експортує в 35 країн світу. За якісно характеристикою, в європейські країни підприємство експортує товари категорії люкс та де-люкс: паперові рушники, серветки та туалетний папір; до країн Далекого Сходу та СНД відповідно товари цієї ж категорії або нижче, такий розподіл зумовлений перш за все рівнем розвитку країни та якістю життя населення. Основною формою співпраці на міжнародних ринках можна вважати прямий експорт,

ефективність такої моделі проаналізуємо нижче.

Проаналізуємо детальніше показники експортної діяльності підприємства.

Таблиця 3.1.

Загальна сума експорту ПрАТ «Київський КПК» за 2014-2016 рр.

	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення показників	Відносне відхилення показників
Загальна сума експорту, тис. грн.	42455	35458	43632	45963	-3508	-29,62

Джерело: складено автором

У період 2014-2015 років загальна сума експорту мала тенденцію до зниження. Так у 2015 році експорт знизився на 13% і становив 35458 тис. грн, що становило 8% в загальному обсязі продажу. Така тенденція та різке зниження перш за все було зумовлене військовими діями на сході України, а також припиненням торгово-економічної діяльності з одним із ключових партнерів – Росією. У 2016 році сума експорту становила 43632 тис.грн., що у відсотковому значенні склало 16% загального обсягу продажів. Таких позицій та зростання експорту вдалось досягнути за рахунок переорганізації виробництва та налагоджування зв'язків з новими партнерами. Тенденція розвитку та збільшення обсягів експорту продовжувала рости впродовж 2017 року і становила 45963 тис. грн.

Фінансові звіти ПрАТ «Київський КПК» вказують, що в період з 2014 до 2015 року укладених, але не виконаних договорів не було. У 2016 році було укладено 11 договорів на загальну суму 26 162 840,5 грн., по яким було отримано кошти в розмірі 2 978 918,70 грн., а розмір очікуваних та не отриманих прибутків склав 23 183 921,8 грн. У 2017 році кількість договорів зросла на 12 та становила 23 договори на загальну суму 62 533 200,00 тис. грн 2 776 390 Євро. Розмір очікуваних та не отриманих прибутків склав 70581 тис. грн.

Для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності необхідно проаналізувати дохід від реалізації експортованої продукції ПрАТ «Київський КПК».

З рисунку 3.1 видно, що обсяг доходу від експортної продукції у 2015 зменшився на 32,8% і становив 58031 тис. грн. У 2016 році відбулось суттєве збільшення обсягу реалізованої продукції. Так у 2016 році порівняно з 2015 роком збільшення становило 57,6%. Дохід від реалізації експортованої продукції ПрАТ «Київський КПК» у 2016 році становив 91244 тис. грн. Тенденція до ростання доходу від реалізації експортованої продукції збереглась і в 2017 становила 116821 тис. грн.

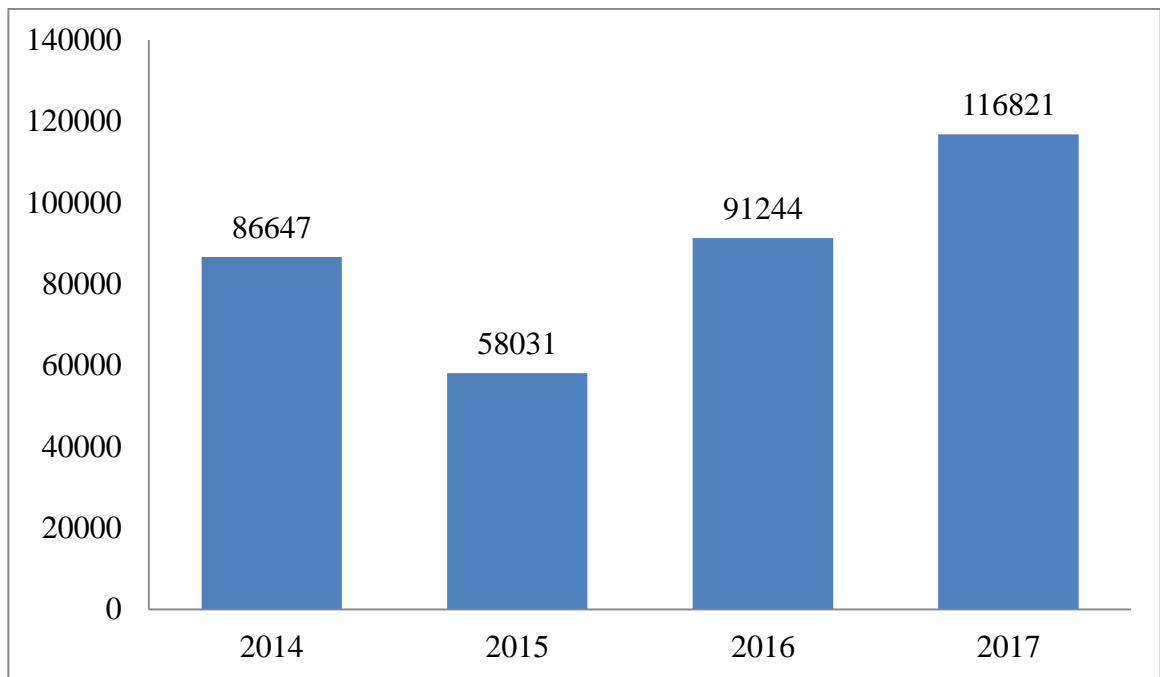


Рис.3.1 Дохід від реалізації експортованої продукції, ПрАТ «Київський КПК» тис. грн.

Джерело: складено автором

Для оцінки зовнішньоекономічної діяльності проаналізуємо витрати на експортно-імпортні операції, які впливають на ефективність функціонування підприємства.

Таблиця 3.2.

**Показники витрат на експортно-імпортні операції підприємства
ПрАТ «Київський КПК»**

<i>Найменування показника</i>	<i>2014 рік</i>	<i>2015 рік</i>	<i>2016 рік</i>	<i>Абсолютне відхилення показників 2014–2015рр. тис. грн</i>	<i>Відносне відхилення 2014–2015 рр, %</i>	<i>Абсолютне відхилення показників 2015–2016 рр. тис. грн</i>	<i>Відносне відхилення 2015–2016 рр, %</i>
Витрати на імпорт, тис. грн	91451	63174	89423	28277	44,76	-26249	-41,55
Витрати на експорт, тис. грн	58414	41024	70035	17390	42,38	-29011	-70,71
Загальні експортно-імпортні витрати, тис. грн	149865	104198	159458	45667	43,82	-55260	-53,03

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності [28]

У 2015 році витрати на експорт зменшилися на 29,18%, а витрати на імпорт зменшилися на 30% порівняно з 2014 роком. У 2016 році відбувається підвищення витрат як на експорт так і на імпорт. На імпорт підвищення складає 31%, а на експорт підвищення відбулось більш суттєве та становило 55260 тис. грн. Загалом експортно-імпортні витрати знизились на 45667 тис. грн у період 2014-2014 рр., що становить 14,36%, і підвищились на 55260 тис. грн у 2015-2016 рр., що становить майже 35%.

Важливе значення і діяльності будь-якого підприємства посідає прибуток, який є різницею доходу та витрат на виробництво та реалізацію продукції.

З табл. 3.3 видно, що прибуток від експортної діяльності у 2015 році зменшився на 33% порівняно з попереднім роком та складав 58031 тис. грн. У 2015 році відбулося суттєве зниження всіх показників, що свідчить про неефективність міжнародної діяльності та наявність зовнішніх факторів, що вплинули на цю ситуацію. Прибуток від експорту в 2015 склав 17007 тис. грн.

Таблиця 3.3.

Прибуток від експортно-імпортних операцій на ПрАТ «Київський КПК» за 2014 – 2016 роки.

Найменування показника	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Абсолютне відхилення показників 2014–2015рр. тис. грн.	Відносне відхилення 2014–2015 рр, %	Абсолютне відхилення показників 2015–2016 рр. тис. грн	Відносне відхилення 2015–2016 рр, %
Дохід від експорту, тис. грн	86647	58031	91244	28616	49,31	-33213	-57,23
Витрати на експорт, тис. грн	58414	41024	70035	17390	42,38	-29011	-70,71
Прибуток від експорту, тис. грн	28233	17007	21209	11226	66,01	-4202	-24,07
Дохід від імпорту, тис. грн	116351	94147	131545	22204	23,58	-37398	-39,72
Витрати на імпорт, тис. грн	91451	63174	89423	28277	44,76	-26249	-41,55
Прибуток від імпорту, тис. грн	24900	30973	42122	-6073	-24,38	-11149	-35,91
Прибуток від експортно-імпортних операцій, тис. грн	53133	47980	63331	5153	10,73	-15351	-31,99

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності [28]

Що стосується імпорту, то тут коливання були не такими значними. У 2015 році прибуток від імпорту склав 30973 тис. грн і збільшився на 24% порівняно з 2014 роком. У 2016 році знову відбулося підвищення прибутку на 35% , і становило 42122 тис. грн.

Загалом прибуток від експортно-імпортних операцій зазнав тих самих коливань, що і експорт та імпорт окремо. У 2015 році він зменшився на 10% та досяг 47980 тис. грн. У 2016 році ефективність зовнішньоекономічної діяльності підвищилась, дохід від експортно-імпортних операцій склав 63331 тис. грн та підвищився на 31% порівняно з попереднім роком.

Для оцінки ефективності здійснення зовнішньоекономічних операцій на підприємстві ПрАТ «Київський КПК» необхідно розрахувати показники ефективності.

У міжнародній діяльності ефективність проявляється у максимізації прибутку при мінімальних витратах, пов'язаних із здійсненням зовнішньоекономічних операцій.

Найбільш загальним в цьому відношенні є визначення ефективності від зовнішньоторговельних операцій та найбільш поширених форм ЗЕД.

Ефективність основних форм ЗЕД можна розрахувати, зокрема, використовуючи наступні формули.

$$\text{Ефективність експорту} = \frac{\text{Прибуток, отриманий від експорту}}{\text{Загальні витрати, пов'язані з експортом}} * 100\% \quad (3.1)$$

$$\text{Ефективність імпорту} = \frac{\text{Прибуток отриманий від імпорту}}{\text{Загальні витрати, пов'язані з імпортом}} * 100\% \quad (3.2)$$

$$\text{Ефективність ЗЕД} = \frac{\text{Прибуток від експортно-імпортних операцій}}{\text{Загальні експортно-імпортні витрати}} * 100\% \quad (3.3)$$

$$\text{Ефективність зовнішньоторговельного обороту} = E_e + E_i \quad (3.4)$$

де: E_e - ефективність експорту;

E_i - ефективність імпорту.

Таблиця 3.4.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Київський КПК»

Найменування показника	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Абсолютне відхилення показників 2012–2013рр. млн. грн	Відносне відхилення 2012–2013 рр, %	Абсолютне відхилення показників 2013–2014рр. млн. грн	Відносне відхилення 2013–2014 рр, %
Ефективність експорту	25,42	23,27	5,75	2,15	-8,46	17,52	-75,29
Ефективність імпорту	5,78	5,98	4,96	-0,20	3,46	1,02	-17,06
Ефективність ЗЕД	11,74	12,79	5,13	-1,05	8,94	7,66	-59,89
Ефективність ЗТ обороту	31,20	29,25	10,71	1,95	-6,25	18,54	-63,38

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності [28]

Проаналізувавши показники можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «Київський КПК» веде неефективну зовнішньоекономічну діяльність та продається недостатній обсяг продукції на зовнішніх ринках. У 2015 році відбулося покращення ефективності ЗЕД на 8,94% за рахунок збільшення ефективності імпорту, але в 2016 відбулось зниження всіх показників зовнішньоекономічної діяльності. Так, ефективність експорту знизилась на 75%, ефективність імпорту на 17%, ефективність ЗЕД на 60%, ефективність зовнішньоторговельного обороту на 63%.

Оцінка показників економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності можна проводити із застосуванням декількох підходів до оцінки прибутковості зовнішньоторговельної угоди. Так як підприємство ПрАТ «Київський КПК» експортує понад 50 найменувань продукції розглянемо методику оцінки ефективності за показниками економічної ефективності експорту та імпорту на основі одного виду продукції, а саме на товарах санітарно гігієнічного призначення.

Для оцінки економічної ефективності ЗЕД на рівні підприємства, можливе застосування методики, викладеної у роботі Т. Миролюбової [31].

За цією методикою розраховуються показники економічної ефективності експорту E_e , E'_e , E_e^* , E_e^- . Порівняння розрахункових показників дозволяє дійти висновку щодо вигідності зовнішньоекономічної операції.

Показник економічної ефективності експорту розраховується, у загальному плані, таким чином:

$$E_e = H_e - Z_e \quad (3.5),$$

де: H_e – гривневі надходження від експорту, які розраховуються шляхом перерахування валютної виручки в гривні за курсом Національного банку України на день надходження валютної виручки;

Z_e – повні затрати підприємства на експорт, у грн.

Показники економічної ефективності експорту E'_e , E_e^* , E_e^- розраховуються за такими формулами:

$$(3.6)$$

$$E'_e = H_e / Z_e$$

$$E_e^* = O_e / B_e \quad (3.7)$$

де: O_e – обсяг експорту за внутрішніми середньорічними цінами, у грн;

B_e – виробнича собівартість експортованих товарів, у грн.

$$E_e^- = (H_e - Z_e / H_e) * 100\% * H_e / K_e \quad (3.8),$$

де: K_e – середньорічна вартість основних виробничих та оборотних фондів, що використовується для виробництва експортної продукції, у грн [25].

Таблиця 3.5.

**Показник економічної ефективності експорту медтехніки ПрАТ
«Київський КПК»**

Найменування показника	2012 рік	2013 рік	2014 рік	Абсолютне відхилення показників 2012–2013рр. млн. грн	Відносне відхилення 2012–2013 рр, %	Абсолютне відхилення показників 2013–2014рр. млн. грн	Відносне відхилення 2013–2014 рр, %
E_e	32,10	2,395	1,997	29,705	-92,539	0,398	-16,618
E'_e	1,233	1,041	1,035	0,192	-15,572	0,006	-0,576
E_e^*	1,220	1,038	1,043	0,182	-14,918	-0,005	0,482
E_e^-	29,124	4,114	4,513	25,010	-85,874	-0,399	9,699

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності [28]

На основі показників, розрахованих за формулами можна зробити такі висновки щодо економічної ефективності експорту:

- Так як показник E'_e в 2014 та 2015 > 1 і $E'_e > E_e^*$, то можна зробити висновок, що експорт даних товарів для підприємства в цих роках був економічно вигідним. Однак в 2016 $E'_e > 1$, але $E'_e < E_e^*$, що свідчить про економічну не вигідність даного експорту. Підприємству слід покращувати товар для збільшення експорту та шукати нові ринки збуту.

- Показник E_e^- свідчить про рівень ефективності відповідних товарів. Чим більша величина даного показника, тим вигідніший експорт відповідних товарів. Як бачимо з отриманих даних доцільність експорту даного медичного обладнання знижується, але в 2016 році спостерігається збільшення на 0,399.

Як бачимо, попередній досвід міжнародної співпраці ПрАТ «Київський КПК» не завжди можна розглядати як позитивний, і відповідно підприємству варто шукати нові моделі міжнародної співпраці.

Отже, як видно з показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності має низьку тенденцію до росту, що спричинено зниженням обсягу реалізації продукції на зовнішньому ринку, зниженням курсу гривні до долара, підвищенням вартості накладних витрат до одиниці основних засобів та продукції та підвищенням мита на ввезені товари. Виходячи з проведених нами фінансово-економічного аналізу господарської діяльності та аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, можна стверджувати, що при виході на зовнішній ринок, ПрАТ «Київський КПК» не використовує всіх резервів та веде недостатньо ефективну політику збуту та реалізації продукції.

3.2. Створення механізму реалізації міжнародного проекту підприємства

Варто зазначити, що для будь-якого підприємства в ході його виходу на міжнародні ринки надзвичайно важливим етапом слугує відбір правильної стратегії та вектору розвитку. Провівши аналіз зовнішньоекономічної діяльності попередніх років ПрАТ «Київський КПК» можемо прийти до висновку, що існуючі стратегії потребують перегляду або внесення коректив. На сьогодні одним із проривних методів виходу підприємства на нові ринки для ПрАТ «Київський КПК» можна вважати участь у міжнародних публічних закупівлях. Беручи до уваги те, що за останні роки Україна підписала та ратифікувала ряд міжнародних угод в сфері публічних закупівель, що значно спростило шлях українських підприємств в такому виді співпраці.

Угода про вільну торгівлю з країнами-членами ЄАВТ, угода про зону вільну торгівлі з Канадою, угода про асоціацію з ЄС та про державні закупівлі

COT – це саме ті нормативно-правові акти, які дозволяють Україні стати повноцінним гравцем на ринку публічних закупівель світу.

Метод участі у міжнародних публічних закупівлях має ряд переваг порівняно з багатьма іншими, вже відомими методами виходу на нові ринки збуту. Міжнародні тендери на сьогодні є найпростішим доступом до іноземних ринків що не потребують відкриття місцевого офісу, витрат пов'язаних на рекламу на новому ринку, та не вимагають наявності об'єктів для роздрібної торгівлі.

Основним критерієм, від якого залежить виграш в закупівлі є ціна, завдяки цьому ПрАТ «Київський КПК» має конкурентну перевагу і може вигравати контрактина поставку товарів целюлозно-паперової промисловості.

Втім, для проведення конкурентних закупівель та потенційної привабливості підприємству варто звернути увагу на розсташування країни партнера, та розрахувати найбільш вигідні умови поставки.

Для галузі целюлозно-паперової промисловості, ціна на товар якої залежить від транспортних витрат, доцільно першочергово розглянути можливість економії на логістичних витратах.

Тому найбільш оптимальним способом перевезень в цій сфері є перевезення залізничним транспортом, оскільки він є більш дешевим для перевезення великого обсягу продукції. Основні чинники, від яких залежить вартість перевезення вантажів залізничним транспортом, є: вид відправки, замінити, тип вагону, приналежність вагону чи контейнеру, обсяг перевезеного вантажу та відстань. Через те, що більшість показників є сталими при зміні місця поставки, змінним є відстань перевезення [21].

Отже, доцільно розглядати географічно близькі країни, а саме, країни Європи та СНД з якими наявне зручне транспортне сполучення.

Ринок целюлозно-паперової промисловості в Європі залишається досить насиченим, основними гравцями на ринку є Німеччина, Фінляндія та Франція. На німецьких заводах виготовляється близько 21 млн. т. паперу та картону, що становить значну частку ринку. Втім обсяги споживання продукції картонно-

паперової галузі ростуть щороку на 4.5%, що дозволяє новим учасникам ринку експортувати свою продукцію в ці країни. Зараз спостерігається швидке зростання попиту на продукцію целюлозно-паперової промисловості в країнах чорноморського узбережжя, що також є перспективним напрямом для ПрАТ «Київський КПК», враховуючи географічну близькість та зручне транспортне сполучення відносно некапіталомісткими видами транспорту.

Існує ряд перспективних ринків, які можуть бути потенційними ринками збуту ПрАТ «Київський КПК». Серед них було виділено три найбільш вагомні та перспективні, а також проведено дослідження з метою визначення найбільш привабливого середовища для входження на ринок.

За допомогою матриці «Привабливість ринку –конкурентоспроможність» (матриця GE/Mc Kinsey) проаналізуємо найбільш перспективні зовнішні ринки та виявимо ринок, на якому підприємство ПрАТ «Київський КПК» матиме конкурентну перевагу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Аналіз перспективності ринків інших країн

Ознаки	Вага	Словаччина		Румунія		Австрія	
		Рейтинг	Зважений бал	Рейтинг	Зважений бал	Рейтинг	Зважений бал
Розмір ринку	0.10	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Темпи росту	0.20	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Кількість оголошених закупівель	0.15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Цінова політика	0.10	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Активність на ринку міжнародних закупівель	0.30	3	0,9	4	1,2	2	0,6
Технологія	0.10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Соціальні фактори	0.05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Всього	1.00	-	3,4	-	2,57	-	2,55

Джерело: складено автором

Таким чином, ринок целюлозно-паперової промисловості Словаччини є найбільш привабливим. Це зумовлено тим, що середньозважений бал є найвищим з усіх проаналізованих (табл. 2.15). Оцінка привабливості ринку публічних закупівель Словаччини є дуже важливим фактором у прийнятті рішення, на який саме ринок може вийти ПрАТ «Київський КПК», тому що, визначивши основні ознаки привабливості ринку та конкурентну ситуацію за ознаками, можна наперед сформулювати правильну стратегію роботи.

Наступним важливим кроком для участі в міжнародних публічних закупівлях є пошук інформації про заплановані закупівлі. На порталі Електронні щоденні тендери (Tenders Electronic Daily (<http://ted.europa.eu>), який є електронною версією Додатку до Офіційного вісника Європейського Союзу і є централізованим офіційним джерелом інформації щодо державних закупівель у Європейському Союзі, Європейській економічній зоні та поза нею, щодня публікується до 1 000 нових оголошень про проведення тендерів. Саме цей ресурс можна вважати основним для пошуку актуальних закупівель. В табл. 3.7. наведено приклади локальних державних порталів про публічні закупівлі.

Таблиця 3.7.

Локальні державні портали публічних закупівель

№	Країна-член ЄС	Інформаційне джерело, де публікуються дані про закупівлі
1	Словаччина	evo.gov.sk/evo/ethics.nsf/public_tenders2!OpenView
2	Словаччина	www.globaltenders.com/tenders-slovakia.php
3	Румунія	www.e-licitatie.ro
4	Австрія	http://www.ausschreibungen-oesterreich.at/
5	Австрія	www.globaltenders.com/tenders-austria.php

Джерело: складено автором

В процесі підбору конкурентної закупівлі також варто приділити особливу увагу визначенню коду товару відповідно до класифікатора що використовується в сфері публічних закупівель. Для ринку міжнародних публічних закупівель існує найбільш поширений класифікатор – Єдиний закупівельний словник (далі – CPV), в табл. 3.8. наведено відповіді шифри для товарів целюлозно-паперової промисловості.

Таблиця 3.7.

Приклади шифрів целюлозно-паперової промисловості

№	Класифікатор CPV	Деталізація
1	44610000-9	цистерни, резервуари, контейнери та посудини високого тиску (Гофрокартонні ящики)
2	22990000-6	Газетний папір, папір ручного виготовлення та інший некрейдований папір або картон для графічних цілей
3	33760000-5	Туалетний папір, носові хустинки, рушники для рук і серветки
4	33761000-2	Туалетний папір
5	33762000-9	Паперові носові хустинки
6	33763000-6	Паперові рушники для рук
7	33764000-3	Паперові серветки
8	33770000-8	Папір санітарно-гігієнічного призначення
9	33771000-5	Паперові вироби санітарно гігієнічного призначення
10	33772000-2	Одноразові паперові вироби

Джерело: складено автором

Знайшовши відповідний тендер на закупівлю учасник може ознайомитись з інформацією стосовно замовника, об'ємів закупівель, основних умов щодо учаті та очікуваної вартості товару. В оголошенні завжди вказується контактна особа, яка відповідає на питання по тендеру та посилання на сайт чи інструкцію стосовно отримання тендерної документації та пакету документів необхідних для участі в тендері.

Для участі в тендері необхідний перелік документів є наступним:

- підтвердження відсутності судимості для фізичних чи юридичних осіб;
- підтвердження відсутності банкрутства та документи про фінансовий стан;
- підтвердження виконання податкових зобов'язань;
- підтвердження виконання зобов'язань із соціального забезпечення;
- підтвердження особи-учасника тендера;
- сертифікат якості на продукцію;
- приклад договору співпраці;
- цінова пропозиція до закупівлі;
- специфікація на товар.

Пропозиція для участі в тендері повинна містити всю необхідну інформацію та документи, які вимагаються у тендерній документації. Зазвичай тендерну пропозицію учасник надсилає електронною поштою. Далі відбувається відкритий аукціон – торги де всі учасники, беруть участь і можуть поступово знижувати ціну задля перемоги в торгах.

Отже, поданий алгоритм дій ПрАТ «Київський КПК» може використовувати для участі в публічних закупівлях в рамках своєї стратегії виходу на нові ринки. Електронний обмін документами та дистанційна участь в торгах виступають основними перевагами при використанні цього способу. За умови програшу чи дискваліфікації учасник так само вберігає себе від додаткових фінансових навантажень, адже витрати будуть обмежуватись лише вартістю участі безпосередньо в торгах, та витратами на оплату праці працівників.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту

Економічне обґрунтування прийнятих рішень пов'язаних з управлінням міжнародною діяльністю підприємства проводиться шляхом розрахунку різних показників економічної ефективності. Стратегія виходу на нові ринки завдяки участі в міжнародних публічних закупівлях виявилась найбільш привабливою для ПрАТ «Київський КПК» адже відповідно до можливостей на даному етапі розвитку саме ця стратегія може принести найбільший економічний ефект з найменшими ризиками.

Для обґрунтування доцільності обраної стратегії експорту для ПрАТ «Київський КПК» на ринок Словаччини, проаналізуємо рентабельність участі підприємства в тендері Словацької республіки на закупівлю товарів санітарного та гігієнічного призначення.

Згідно даних розміщених на сайті www.globaltenders.com/tenders-slovakia.php було розміщено данні про оголошення тендеру на закупівлю засобів санітарно гігієнічного призначення.

В таблиці 3.8 можна ознайомитись з необхідні технічні, якісні та кількісні характеристики предмета закупівлі.

Таблиця 3.8.

Вимоги до закупівлі товарів

<i>№</i>	<i>Найменування</i>	<i>Технічні характеристики</i>	<i>Одиниця виміру</i>	<i>Кількість</i>
1	Папір туалетний	"Lambi" (або еквівалент з не гіршими якісними характеристиками) Папір туалетний тришаровий, з перфорацією та тисненням, білий, 4 рулони в упаковці, 150 відривів у рулоні	уп.	300
2	Папір туалетний	«Ренна» (або еквівалент з не гіршими якісними характеристиками) Папір туалетний двошаровий з перфорацією, білий, 4 рулони в упаковці, 150 відривів у рулоні	уп.	300
3	Рушники паперові рулонні	«Сабоо» (або еквівалент з не гіршими якісними характеристиками) Рушники паперові рулонні, тришарові, з перфорацією та тисненням, білі, 220 мм 2 рулони в упаковці, 95 відривів у рулоні	уп.	300
4	Рушники паперові рулонні	«Рута» (або еквівалент з не гіршими якісними характеристиками) Рушники паперові рулонні, двошарові з перфорацією, білі, 2 рулони в упаковці	уп.	300
5	Серветки паперові столові	«Ecolabel» (або еквівалент з не гіршими якісними характеристиками) Серветки столові паперові, одношарові, 24x24, білі, 100 шт. в упаковці	уп.	200

Джерело: складено за даними [35]

Передбчана договором ціна складає 39777 євро, за курсом 32,1 грн., умови проведення закупівлі – відкриті торги.

Транспортування до Словаччини буде здійснюватися автомобілями компаній, які займаються вантажними перевезеннями. Вартість транспортування за даними транспортної компанії Della – 18,9 грн/км. Для вантажівки яка перевозить до 25 т. або до 86 кубометрів. Так, для данної поставки знадобиться 2 вантажівки, які здійснюватимуть перевезення, загальний обсяг продукції – 48 тонн.

Загальні витрати на транспортування 1100 упаковок продукції склали 98196 грн.

За умовами поставки, ПрАТ «Київський КПК» бере на себе витрати на страхування. Вони складають 10% від вартості EXW, тобто 10% від повної собівартості продукції, що в нашому випадку дорівнює 36557 грн.

Витрати на навантажувальні роботи складають 24900 грн.

Собівартість всієї продукції становить 365570 грн. та складатиме найбільшу частину сукупних витрат.

Згрупуємо витрати на експорт у таблиці 3.9. та розрахуємо рентабельність експорту товарів санітарно-гігієнічного призначення до Словаччини у 2018р.

Таблиця 3.9.

Витрати на експорт товарів санітарно-побутового призначення

Вид витрат	Грн.
Повна собівартість продукції	365570
Витрати на страхування	36557
Витрати на транспортування	98196
Витрати на розвантажувально-навантажувальні роботи	24900
Інші накладні витрати	10500
Митні платежі	43520
Усього	579243

Джерело: складено автором

Розглянемо структуру витрат на експорт у відсотковому співвідношенні на рис. 3.2.

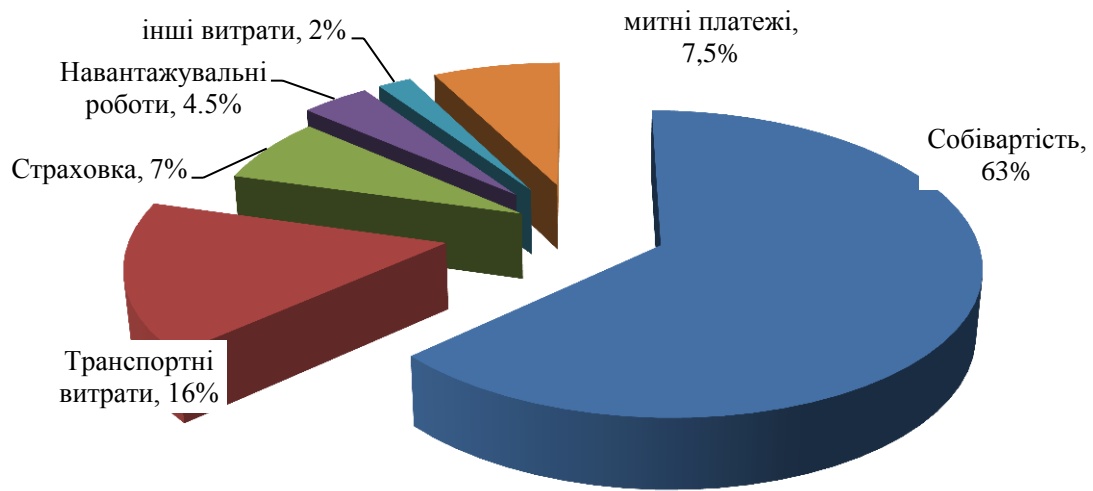


Рис. 3.2. Структура витрат на експорт

Джерело: складено автором

Так як загальна вартість товарів закупівлі буде становити 579 243 то чистий дохід від реалізації продукції у розмірі 1100 упаковок становив 697 598,7 грн. або 21732 євро.

Розрахуємо показники ефективності експортних операцій та рентабельність експорту. Для цього використаємо формули (3.1, 3.2, 3.3). Результати занесемо у табл. 3.6.

Абсолютна ефективність експорту:

$$E_{\text{абс}} = \frac{697598,7}{579243} = 1,2.$$

Абсолютний ефект від експорту:

$$E_{\text{абс}} = 697598,7 - 579243 = 118355 \text{ (грн.)}$$

Рівень рентабельності експорту:

$$P_{\text{РЕ}} = \frac{697598,7}{579243} \times 100 - 100 = 20,43 \text{ (\%)}.$$

Отже, проаналізувавши показники ефективності здійснення експортних операцій до Словаччини з метою участі в міжнародних публічних закупівлях можна сказати, що абсолютна ефективність експорту даного проекту становить 1,2 що дає нам підстави вважати цей проект прибутковим та ефективним. Дана

модель виходу підприємства на нові ринки також дасть відображення на чистому прибутку компанії та збільшить його на збільшиться на 697 598,7 грн.

Втім, даний метод має і певні недоліки, зокрема визначення переможця за умов проведення відкритих торгів. Відтак процедура відкритих торгів передбачає відкритий аукціон серед всіх учасників тендеру з можливістю виграти торги шляхом поступового зниження ціни. Згідно правил відкритого аукціону всі учасники дізнаються про наявність конкурентів вже безпосередньо в день проведення торгів. Оскільки визначною якісною вимогою визначення переможця в торгах є ціна, всім учасникам дається можливість зниження запропонованої ціни шляхом участі в торгах. За умов якщо завку на участь в аукціон надав лише учасник, він автоматично визнається переможцем.

Найбільш вдала стратегія передбачає подання пропозиції за вартістю на 10% меншої від заявленої, що дозволить самого мати перевагу серед інших конкурентів, таким чином навіть зниження ціни ще на 10% під час проведення торгів буде прийнятним та забезпечить виграш тендеру. Проаналізувавши вартість аналогічних товарів на ринку Словаччини ми прийшли до висновку, що товари аналоги від заявлених в закупівлі мають різницю в ціні в межах 5-10%. Собівартість товарів виробництва ПрАТ «Київський КПК» є ж набагато нижчою, але не поступається якістю і тому може розглядатись потенційним конкурентом при проведенні аналогічних торгів.

Висновки до розділу 3

Отже, для визначення ефективності запропонованої стратегії виходу на нові ринки збуту Словаччини для підприємства ПрАТ «Київський КПК», а саме за рахунок участі в міжнародних публічних закупівлях було проведено аналіз ефективності міжнародної діяльності попередніх років, та визначенно слібкі сторони існуючих стратегій.

Сьогодні підприємство постачає товари до 35 країн, серед яких і країни СНД, західної Європи, а також кілька країн східного регіону: Казахстан, Узбекистан, Азербайджан. Основними стратегіями за рахунок яких підприємство виходить на нові ринки є прямий експорт, або ж непрямий експорт. До більшості країн ПрАТ «Київський КПК» експортує товари санітарно-побутового призначення, а саме, туалетний папір різних категорій та класів якості, паперових рушників та серветок. Для ринку західної Європи ПрАТ «Київський КПК» виходить під торговими марками Soffine, а також для локальних торгових мереж виготовляє товари санітарно-побутового призначення під торговими марками Zewa та Selpak.

Поставки до країн відбуваються на регулярній основі, втім після переорієнтації ринку 2015 року ПрАТ «Київський КПК» активно відкриває для себе нові ринки збуту. Аналіз попередньої міжнародної діяльності показав, що підприємство може збільшувати свої потужності та вести більш ефективну міжнародну діяльність.

Проаналізувавши сучасні тенденції розвитку ринку, було визначенно нову модель та стратегію виходу на ринки з якими підприємство тісно не працювало раніше.

Вивчивши ряд переваг моделі участі в міжнародних публічних закупівлях було прийняте рішення зробити прорахунки ефективності та привабливості цього методу для ПрАТ «Київський КПК».

Серед переваг данного методу виходу на нові ринки можна визначити наступні: відсутність дискримінації, відкриті та прозорі умови участі, а також справедливий вибір переможця.

Для потенційної закупівлі було обрано тендер, що проводиться державним підприємством Словаччини та зроблено всі необхідні розрахунки для визначення потенційної привабливості участі в тендері. Також було визначено чіткий механізм та послідовність кроків, що повинно зробити підприємство для участі в торгах. На основі отриманих даних та параметрів поставки було визначено абсолютну ефективність експорту, абсолютний ефект від експорту та рівень рентабельності. За результатами було встановлено, що запропонована стратегія є ефективною для підприємства ПрАТ «Київський КПК», здатна принести позитивний економічний ефект та доведено, що здійснення збуту на запропонованому ринку несе більші вигоди, ніж діяльність на національному ринку.

ВИСНОВКИ

За сучасних умов розитку ринку та України на міжнародній арені, питання доцільності виходу підприємств на нові ринки збуту стає все більш актуальним. Ріст конкуренції та внутрішніх ринках, погіршення попиту чи перенасиченість ринків змушує підприємства переглядати існуючі моделі співпраці та розробляти такі стратегії, що могли б збільшити рівень прибутку компанії без надання шкоди якості товару чи бренду всього підприємства.

Процес виходу підприємства на нові ринки зазвичай є досить тривалим та поступовим. Перш за все це зумовлено потенційними високими витратами для учасника, а також наявністю викликів перед якими може постати компанія. Вихід на новий ринок зазвичай асоціюється з глибоким його вивчення, проведенням детального аналізу стану ринку, його перспектив та потенційних змін. Також в умовах вивчення ринку конкретної країни завжди постає потреба вивчення ринку галузі всього регіону, та визначення об'єктивної позиції, яке в майбутньому може зайняти підприємство.

В магістерській дисертації було здійснено аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», його основних економічних показників та ефективності міжнародної діяльності.

Також суттєву увагу було приділено аналізу ринку целюлозно паперової промисловості України та світу. Станом на сьогодні дана галузь промисловості вже не є виключно виробничою, поступово вона стає все більш наукоємною, що пов'язано з автоматизацією виробництва, зменшенням собівартості продукції та підвищенням обсягів виробництва. Водночас, український ринок целюлозно-паперової промисловості багато в чому поступається аналогічним ринкам інших держав, що не дозволяє йому бути конкурентоздатним на європейській та світовій арені. Дана проблема має декілька причин які знаходяться в об'єктивній залежності від розвитку держави, так і навпаки

Поступове відкриття Україною власних ринків для реалізації товарів іноземними підприємствами, в тому числі і в сфері целюлозно-паперової промисловості, показало що дану можна вважати перспективно за умови підтримки держави та системних змін. Більшість виробничих потужностей целюлозно-паперової сфери сьогодні знаходиться в приватній власності втім їхній розвиток залежить не лише від власників, але й від грамотної фінансової та економічної політики країни в цілому.

Позитивними змінами можна вважати тенденцію до розвитку галузі в цілому, модернізацію виробничих потужностей та активну діяльність професійних асоціацій з метою впровадження дерегуляції та змін нормативно правової бази даної сфери.

На сьогоднішній день ПрАТ «Київський КПК» – являється одним з найбільших підприємств Європи з випуску різного виду картонно-паперової продукції, та є частиною австрійсько-німецького холдингу Pulp Mill Holding. Частка ПрАТ «Київський КПК» у загальному випуску целюлозно-паперової продукції в Україні складає приблизно 30% . Основною сировиною для виробництва є макулатура, потужності з переробки якої на підприємстві складають понад 1500 тон на добу.

Структура виробництва ПрАТ «Київський КПК» складається з трьох основних напрямків:

- картонне виробництво з випуску пакувальних крейдованого і некрейдованого картону, тарного картону, включаючи папір для гофрування. Загальна потужність - 240 тис. тон картону на рік;
- паперове виробництво з випуску паперу-основи для товарів санітарно-гігієнічного призначення масового споживання, а також готових паперових виробів: рулончиків туалетного паперу, серветок, рушників тощо. Загальна потужність - 70 тис. тон паперу-основи на рік;
- завод гофротари - виробництво гофрокартону та упаковки. Загальна потужність – 300 млн. м² гофрокартону на рік.

Асортимент продукції за рахунок сучасного виробничого процесу, та

активної модернізації підприємства дуже широкий. Серед основних товарів можна виділити: картонні коробки, пачки, тощо з багатокольоровим друком; макулатурний картон хром-ерзац; папір санітарно-гігієнічного призначення виключно з макулатури або первинної сировини; гофротарний картон; товари офісного та народного призначення (паперові тарілки, папки для папері, швидкозшивачі, альбоми та ін.).

Підприємство успішно функціонує на ринку целюлозно паперової промисловості. Про що свідчать показники оцінки фінансово-майнового стану, а саме показники ліквідності та платоспроможності підприємства, рентабельності підприємства, прибутковості, оборотності та оцінки фінансової стійкості та стабільності. Кожен показник є у нормі, що свідчить про ефективність діяльності підприємства.

В ході роботи було проаналізовано експортну діяльність ПрАТ «Київський КПК». Експорт складає близько 15% обсягу реалізації підприємства. На експорт, у найбільшій мірі, йдуть товари санітарно-гігієнічного призначення, за рахунок різноманітністоварного ряду та широкого асортименту продукції.

На даний момент ПрАТ «Київський КПК» експортує свою продукцію у 35 країн світу, але головними ринками збуту є ринки Румунії, Білорусі, Хорватії та Естонії на які припадає близько половини усього експорту.

Впродовж 2014-2016 рр. ефективність здійснення експортних операцій знижувалася. Перш за все це було спричинене закриття російського ринку. Отже, вдосконалення експорту, справді є дуже важливим для підприємства.

У третьому розділі дисертації було оцінено потенційність ринку міжнародних публічних закупівель для формування нових стратегій виходу підприємства на нові ринки. Високий рівень зацікавленості цього методу спричинений рядом об'єктивних переваг, які потенційно може отримати ПрАТ «Київський КПК».. Серед основних можна виділити такі: відсутність потреби відкривати місцевий офіс, відсутність додаткових витрат на рекламу, відсутність потреби відкриття локальних магазинів роздрібної торгівлі, та що

найголовніше абсолютно прозорий та чіткий механізм вибору переможця в торгах.

В ході проведення дослідження було визначено основні показники ефективності даного методу. Зокрема було визначено що абсолютна ефективність експорту даного проекту становить 1,2; в свою чергу абсолютний ефект від експорту 118355 грн.; а рівень рентабельності експорту становить 20,43%, а чистий прибуток від закупівлі становив би 697 598,7 грн.

Враховуючи розміри ринку публічних закупівель в цілому можна вважати що рівень рентабельності на кожній окремій закупівлі є достатньо високим та привабливим для підприємства.

Підводячи підсумки, необхідно відзначити, що в умовах зростаючої конкуренції на міжнародних ринках, високого рівня якості продукції ПрАТ «Київський КПК», високого рівня модернізації та автоматизації виробництва, а також наявного попереднього досвіду міжнародної співпраці ПрАТ «Київський КПК» зможе успішно опановувати стратегію проектної співпраці при виході на нові ринки збуту в рамках участі в міжнародних публічних закупівлях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/93364>
2. Аким Э. Л. Мировые и российские рынки лесной и целлюлозно-бумажной продукции – тенденции взаимосвязи ЦБП и глобального финансового кризиса в 2010–2011 гг. Москва: 2012. 408 с.
3. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами ДМК Пресс, 2010. 472 с.,
4. Багрова, І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580с.
5. Берестецкий Г. Л. Новые проекты по производству продукции санитарно-гигиенического назначения Москва, 2008. 356 с.
6. Бондаренко А. Без взлетов и падений 2008. 347 с..
7. Бочаева З. Н. Управление экономическим ростом. М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2010;
8. Бушуев С.Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография К: Саммит-Книга, 2012. 768 с
9. Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров ІРІДІУМ, 2006. 208 с.
10. Бушуєва Н. С. Управління проектами та програмами організаційного розвитку: навч. посібн. К.: Саммит-Книга, 2010. 200 с.
11. Бэгьюли Ф. Управление проектом. М.: Р.m.Office, 2014. 247 с.
12. Вісник публічних закупівель Європейського Союзу URL: <http://ted.europa.eu/>
13. Гармонізація системи державних закупівель в Україні зі стандартами ЄС. Збірник директив ЄС з питань державних закупівель URL: http://eupublicprocurement.org.ua/wp-content/uploads/2015/02/EU-PP-Directives-Compendium_UKR.pdf
14. Гелрігел Д., Дж. В. Слокум-молодший, Вудмен Р.В., Н.С. Бренінг; Пер. з англ.. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. Організаційна поведінка К.: Вид-во

Соломії Павличко «Основи», 2011. 726 с

- 15.Глушкова Т. Стан, проблеми та сучасні тенденції розвитку ринку картонно-паперових виробів в Україні Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2015. 365 с.
- 16.Грей К. Ф., Ларсон Э. У. Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2013. 528 с.
- 17.Дем'яненко, А. Г. Оцінка ефективності організаційної структури експортної діяльності підприємства URL: www.nbu.gov.ua/portal/Soc...1/3.4.pdf.
- 18.Державні закупівлі в країнах-членах європейського союзу URL: http://kiev-chamber.org.ua/files/files/GP_in_the_EU.pdf
- 19.Дідівський, М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства К.: Знання, 2016. 462 с.
- 20.Закон України «Про публічні закупівлі: від 25.12.2015 № 922-VIII» URL: zakon.rada.gov.ua/go/922-19.
- 21.Закон України «Про схвалення Експортної стратегії України (« »дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки» URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-%D1%80>
- 22.Зінь, Е. А. Основи зовнішньоекономічної діяльності URL: http://pidruchniki.ws/12800507/ekonomika/metodi_regulyuvannya_zovnishnoekonomichnoyi_diyalnosti.
- 23.Зовнішньоекономічні операції і контракти: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 608с.
- 24.Ивасенко А.Г. Менеджмент – учебное пособие – Н. 2011 – 97с.
- 25.Ковтун, Е. О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві URL: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77855.doc.htm.
- 26.Конспект до модуля 5 онлайн–курсу «Публічні закупівлі для бізнесу» на платформі безкоштовних онлайн–курсів «Prometheus URL: <http://bit.ly/2ASrj9u>
- 27.Кредисов А., Дерев'яненко О. Конкурентоспроможність країни та стратегія її експорту на світовому ринку // Економіка України. - 1997. - №5;
- 28.Мартин П., Тейт У. Управление проектами / пер. с англ. Питер, 2006. 224 с.

- 29.Мельник Т.М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції: монографія. - К.: КНТЕУ, 2016;
- 30.Мотиви та етапи виходу підприємства на міжнародні ринки URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-404.html>.
- 31.Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк «Управління проектами»., Київ 2015. 257с.
- 32.Наталія Б. Ткаченко. Електронні публічні закупівлі: досвід країн ЄС та впровадження його в Україні. Київ: №10 (184), 2016, 477 с.
- 33.О.В. Суповатий Особливості реалізації франчайзингу в Україні . Проблеми науки. – 2015. 365 с.
- 34.Олин Б. Межрегиональная и международная торговля. - М.: Дело, 2008;
- 35.Омельяненко Е. Tissue-Ukraine Москва. 2008. 368 с.
- 36.Основи зовнішньоекономічних знань. Словник-довідник Долгов С. І., Васильєв В. В., Гончаров С. П.. – М. 1990. – 432 с
- 37.Основні методи здійснення зовнішньої торгівлі суб'єктами ЗЕД URL:http://ebooktime.net/book_44_glava_42_4._Основні_методи.html.
- 38.Офіційний сайт Київського КПК URL: <http://www.papir.kiev.ua/ua/>
- 39.Охрименко А. Не время спать. Итоги работы украинской ЦБП в 2007 году Москва, 2015. 365 с.
40. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость М.: Альпина Бизнес, 2013. 715 с
- 41.Портер М. Конкуренция / Майкл Портер; Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 496 с.
- 42.Про Стратегію реформування системи публічних закупівель («дорожню карту»): Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2016 № 175-р URL: zakon.rada.gov.ua/go/175-2016-p.
43. Рейтинг франшиз світу URL: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises>
- 44.Рейтинг франшиз світу URL:<http://triarrh-franchising.com/>
- 45.Розизная Е. Tissue-Russia / Е. РозизнаяБумага и жизнь. 2009. 321с.

- 46.Рокоча В. В. Міжнародна торгівля: теорія та політика: навч. посібник. - К.: Таксон, 2009; 561 с.
- 47.Рыкова И. В. Мировой опыт франчайзинга Маркетолог. 2004. 265 с.
- 48.Сайт державного комітету статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua;
- 49.Сайт пошуку франшиз в Канаді URL:<http://canadapoint.com/living-in-canada/franchising>.
- 50.Состояние рынка URL: <http://www.franchising.org.ua/>.
- 51.Суховатий О.В. Особливості реалізації франчайзингу в Україні. Проблеми науки. 2007. 345 с.
- 52.Терещенко М. Франчайзинг як партнерський бізнес. Економіка. Фінанси. Право. 2003. 361 с.
- 53.Тернер Дж. Родни. Руководство по проектно- ориентрованному управлению / пер. с англ. под. общ. ред. Воропаева В.И. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. 552 с.
- 54.Циганкова, Т. М. Міжнародна торгівля: навчальний К.: КНЕУ, 2001. – 488 с.
- 55.Цірат Г. В. Франчайзинг: розвиток у світі та в Україні. Київ, ун-т ім. Шевченка. Вісн. Сер.: Міжнародні відносини. К., 2002. Вип. 13. 170с.
- 56.Шатковський О.П., Файвеш Г. Електронні державні закупівлі: пошук українського шляху. Портал проекту ЄС «Гармонізація системи державних закупівель в Україні зі стандартами ЄС» URL: eupublicprocurement.org.ua/e-procurement-finding-a-way-for-ukraine.html
- 57.Шевельова Д.В.Формы внешнеэкономической экспансии предприятия / Стратегия развития фирмы. Сборник статей. Спб.: СпбГУЭФ, 2000;
- 58.Широбокова Н.М. Договір франчайзингу. Держава та регіони. – 2006. - № 451с.
- 59.Шкурупій, О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства URL: http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/zovnishnoekonomichna_diyalnist_pidpriyemstva_-_shkurupiy_ov.
- 60.Finance UA URL: <https://tables.finance.ua/ru/emitents/show/-/05509659/2002/4>

